SCIENZE PEDAGOGICHE
11

Collana diretta da
Enricomaria Corbi

Comitato scientifico internazionale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI SUOR ORSOLA BENINCASA
Enricomaria Corbi, Elisa Frauenfelder †
Margherita Musello, Fernando Sarracino
Fabrizio Manuel Sirignano

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
Rosabel Roig Vila

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
José González Monteagudo

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE – SEVILLA
Eloy Lopez Meneses

DEMOCRITUS UNIVERSITY OF TRACE
Maria Dimasi

Università degli Studi Suor Orsola Benincasa
Centro di Lifelong Learning di Ateneo
Facoltà di Scienze della Formazione

Redazione
Luciana Trama (responsabile)
Pascal Perillo, Monja Taraschi, Stefania Maddalena

Impaginazione
Lino Radice

© Enricomaria Corbi, Margherita Musello, Fabrizio Manuel Sirignano (a cura di) (2018)
Risorse umane e nuovi scenari formativi. Pedagogie, didattiche ed esperienze aziendali

© Napoli, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, 2018
Tutti i diritti riservati

ISBN 978-88-96055-88-5

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI SUOR ORSOLA BENINCASA
SCIENZE PEDAGOGICHE
11

RISORSE UMANE E NUOVI SCENARI FORMATIVI

Pedagogie, didattiche ed esperienze aziendali

Enricomaria Corbi
Margherita Musello
Fabrizio Manuel Sirignano
[a cura di]

Sommario

Saggio introduttivo: *Verso nuovi scenari della pedagogia e didattica della formazione*
9 enricomaria corbi, margherita musello, fabrizio manuel sirignano

19 Il quadro di riferimento: gestione, valutazione, formazione

Formazione e/è futuro
21 umberto costantini

Il processo di valutazione e le sue fasi
33 matilde marandola

Gestire le "risorse umane" nelle organizzazioni post moderne
43 francesco perillo

57 Gli allievi del master in management dei processi formativi nelle strutture pubbliche e private. XII ciclo: formazione e gestione delle risorse umane

La formazione aziendale
59 laura aiello

Le pratiche di gestione delle Risorse Umane
69 pasquale angrisani

Assessment nelle HR
79 marienza barra

La valutazione della personalità
91 maria bianco

Lo sviluppo della persona attraverso il coaching
103 salvatore bizzarro

Il processo di selezione del personale
115 maria angela chianese

Le metodologie di gruppo nella selezione delle risorse umane
127 viviana chirico

Il ruolo dell'Università nella gestione delle Risorse Umane. Case Study: Job Placement Unisob – un caso di eccellenza
anna comparone, giuseppina fittipaldi, antonella m.rosaria niglio
139 stefania persico

Dalle teorie della motivazione all'elaborazione di un questionario motivazionale
163 PAOLA FRANCESCA CORRADO

Imparare sfidandosi: il Challange based learning
175 FRANCESCO DE LUCA

Il processo di selezione del personale, metodi e applicazioni
185 SIMONA DE SOCCIO

Gestione delle risorse umane: il processo di selezione
197 SERENA ESPOSITO

Valorizzazione delle risorse umane: i benefici del coaching
209 FRANCESCA FERRARA

La negoziazione come like-skill
221 STEFANO GENUA

L'assessment center nella selezione e valutazione delle risorse in un'azienda
235 ANNALISA GIANNINO

La valutazione delle prestazioni: analisi e finalità del processo
245 SALVATORE LANZILLI

Le risorse umane come cliente interno
257 ALESSANDRA LEPORE

La risorsa umana come fonte del valore d'impresa e la figura del manager HR
267 FRANCESCO LOSCO

Valorizzare il capitale umano: formazione, empowerment, coaching
281 ELIANA MORCONE

Esperienza e TIC per la formazione
291 ROBERTO MARRA

La selezione del personale, reazioni psicologiche ed emotive durante il colloquio di lavoro
305 ANITA MONICA MASSA

Investire sulla formazione in Italia
315 NUNZIA MAZZA

La gestione delle risorse umane in una struttura sanitaria
321 IMMACOLATA MAZZOTTA

La selezione del personale
331 GIOVANNA MELE

Logica paraconsistente, falsificabilità ed euristica
341 ANTONIO MIGLIUCCI

Benessere e malessere organizzativo
353 CARLA MOSCHIANO

La privacy nelle risorse umane
365 ROSA MOTTI
La gestione delle risorse umane nelle scuole
375 CLAUDIO OLIVIERI
Benessere personale e wellness organizzativo: due realtà possibili
389 LIVIA ORESTE
Valutazione del potenziale: l'assessment center
397 SERENA PALTRO
Progetto per la formazione del personale infermieristico neo-assunto al Policlinico Campus Bio Medico di Roma
411 ELENA PASQUALOTTO
Progetto per la formazione del personale infermieristico
429 CHIARA ROSSI
Formazione continua, i corsi professionali per disoccupati
441 FLORIANA RUSSO
Come individuare le soft skills in un assessment di gruppo
451 BRUNO SASSO
La leadership nelle organizzazioni pubbliche e private
461 ELVIRA SCOGNAMIGLIO
L'experential learning e l'outdoor training
473 NUNZIA SPINELLI
Local theory e progettazione della formazione professionale
487 STEFANIA TRAMONTANO
L'evoluzione del Management HR nelle industrie italiane
499 ANTONIO ZAPELLI
Il clima organizzativo
511 ASSUNTA ZIVIELLO

Saggio introduttivo: *Verso nuovi scenari della pedagogia e didattica della formazione*

ENRICOMARIA CORBI[1]
MARGHERITA MUSELLO[2]
FABRIZIO MANUEL SIRIGNANO[3]

Ideato e realizzato entro l'ambito delle attività di studio e di ricerca del Centro di Lifelong Learning dell'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli, il volume raccoglie i lavori prodotti dagli Allievi della dodicesima edizione del Master di II livello in *Management dei processi formativi nelle strutture pubbliche e private*, incentrato sul tema della *formazione delle risorse umane* che, come ha osservato Elisa Frauenfelder, "è per suo natura un tema pedagogico"[4].

Per un'adeguata comprensione critica dei temi relativi alla formazione delle risorse umane non si può prescindere dal, seppur sintetico, riferimento alle principali trasformazioni socio-economiche e politico-culturali che hanno attraversato le società industriali e post-industriali negli ultimi quattro decenni.

Infatti, entro il contesto della transizione dall'internazionalizzazione alla globalizzazione ed alla glocalizzazione, dal fordismo al

[1] Professore Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.

[2] Professore Ordinario di Didattica generale e pedagogia speciale, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.

[3] Professore Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.

[4] E. Frauenfelder, "Presentazione", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano (a cura di), *La formazione delle «Human Resources». Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*, Pensa Multimedia, Lecce 2013, p. 8.

post-fordismo, dalla società industriale di massa a quella della conoscenza e delle competenze, da un lato, il costrutto di formazione delle risorse umane può essere considerato come il precipitato ed il riflesso di tali cambiamenti. Dall'altro, può essere concepito come una delle condizioni basilari che rendono possibile la riproduzione attiva, consapevole e riflessiva delle dinamiche e dei processi consustanziali alle attuali società aperte, dinamiche e complesse.

Intesa come compressione spazio-temporale dei processi culturali[5], comunicativi[6] e produttivi[7], la globalizzazione avvia l'inizio di un'"era planetaria"[8] caratterizzata da processi di uniformazione culturale, di costruzioni di reti informatiche universali, di integrazioni dei mercati e delocalizzazioni, che dinamizzano le società mediante azioni e retroazioni tra una molteplicità di variabili rendendo le società sempre più articolate variegate e complesse, tanto su scala globale quanto su scala locale.

Per quanto concerne gli aspetti relativi ai paradigmi organizzativi della produzione di beni e servizi, alla globalizzazione si è accompagnato il processo di transizione da forme organizzative fordiste a forme organizzative post-fordiste.

Espressione della nascente società di massa, il paradigma fordista, trasversale alle organizzazioni sociali, economiche, politiche e culturali, può essere concepito come il frutto della cultura della "crescita illimitata", da cui derivano le sue quattro caratteristiche peculiari di fondo: 1. il primato della fabbrica sulla società; 2. l'economia di scala; 3. la concezione dualistica della fabbrica; 4. la territorializzazione delle aziende. Pertanto, il paradigma idealtipico del fordismo può essere definito come l'organizzazione della produzione di beni e servizi propria di una fase economica di "espansione illimitata", in cui la fabbrica determina la società, riducendo i costi di produzione attraverso l'economia di scala, da cui deriva il giganti-

[5] Cfr. S. Lautouche, *L'occidentalizzazione del mondo. Saggio sul significato, la portata e i limiti dell'uniformazione planetaria*. Bollati Boringhieri, Torino 1992.

[6] Cfr. M. McLuhan, *Gli strumenti del comunicare*. Il Saggiatore, Milano 1967.

[7] Cfr. I. Wallerstein, *Razza, nazione, classe. Le identità ambigue*, Edizioni Associate Roma 1991.

[8] E. Morin, *Pensare L'Europa*, Feltrinelli, Milano 1988, p. 195.

smo industriale, caratterizzato dall'occupazione di massa, dalla catena di montaggio e dalla conseguente dequalificazione del lavoro standardizzato, che viene regolato attraverso rigidi rapporti burocratico-militari di comando/obbedienza, mutuati dall'organizzazione statuale con la quale l'impresa tende ad identificarsi spazialmente[9].

Di contro, nella sua forma idealtipica, il post-fordismo rovescia radicalmente gli assunti di fondo del paradigma fordista. Esso può essere definito come l'organizzazione della produzione di beni e servizi propria di una fase economica, successiva ad un ciclo di lotte radicali, caratterizzata dalla cultura del limite economico ed ambientale, in cui è il mercato a dominare la fabbrica deterritorializzata e globalizzata, che, in un quadro produttivo fortemente informatizzato ed automatizzato, sul piano ideologico rivaluta la soggettività del lavoro dipendente in una filosofia organizzativa monistica, integrata ed egemonica, i cui imperativi categorici divengono la *lean production* e il *just in time*[10].

Mentre al fordismo si accompagnano processi di acculturazione e di alfabetizzazione primaria standardizzati e forme di disciplinamento volte all'interiorizzazione dei rapporti autoritari di comando/obbedienza, di contro, al post-fordismo si associa una innalzamento dei livelli d'istruzione, volti a favorire la partecipazione attiva in un'organizzazione sociale in cui la conoscenza acquista un valore fondamentale non solo a livello politico-culturale ma anche a livello socio-economico.

Ne segue che, negli ultimi decenni, si sta assistendo ad una progressiva anche se non sempre lineare sostituzione di modelli organizzativi incentrati sulla programmazione lineare delle carriere lavorative con modelli che si caratterizzano per la discontinuità dei percorsi di crescita professionale sia per motivi collegati alle scelte strategiche operate dalle aziende sia per le scelte compiute dai dipendenti.

Dal punto di vista sociologico-pedagogico-educativo, tutto ciò implica la nascita della società della conoscenza, ossia di un determinato modello di organizzazione sociale, che, a seguito dei profondi, continui e veloci cambiamenti di natura economica, politica,

[9] Cfr. M. Revelli, *Le due destre*, Bollati Boringhieri, Torino 1996, pp. 75-89.

[10] *Ibidem*.

tecnologica e culturale, presuppone e, allo stesso tempo, implica la crescente importanza delle conoscenze, delle abilità e delle competenze quali risorse fondamentali sia per i singoli sia per la collettività, in quanto contribuiscono a costituire il capitale umano.

Già partire danni anni Quaranta, sulla base delle teorie del campo, cooperativiste e motivazionali, si assiste ad una rivalutazione del ruolo ricoperto dalla soggettività nei contesti aziendali, favorendo nei decenni successivi il passaggio dal paradigma meccanico a quello sistemico, che, in ambito formativo, conduce ad una valorizzazione dei processi più che dei prodotti, con la conseguente rivalutazione degli aspetti relativi alla dimensione culturale e relazionale delle risorse umane, concepite come il fattore fondamentale per la promozione dello sviluppo aziendale.

A partire dagli anni Sessanta/Settanta, rafforzatasi ed estesasi l'esigenza formativa di aggiornare continuamente le proprie conoscenze si è configurato sia il contesto del lifelong learning, dell'apprendimento lungo l'intero arco della vita, le cui caratteristiche basilari sono l'identificazione tra vita, educazione ed apprendimento e la centralità dei soggetti in formazione, sia quello del lifewide learning, ossia, dei processi di apprendimento realizzati in una molteplicità di luoghi ed agenzie formali, informali e non formali.

Rispetto all'identificazione tra vita, apprendimento ed educazione si deve precisare che se oramai in tutti gli ambiti professionali ed esistenziali la formazione si svolge lungo l'intero arco della vita degli individui, è anche vero che questa viene a svilupparsi sulla base di saperi, abilità e competenze acquisite in modo preliminare nell'ambito delle istituzioni scolastiche ed universitarie. Pertanto, la qualità dei processi di apprendimento realizzatisi nei contesti formali dell'istruzione primaria, secondaria e superiore riveste ancora oggi un ruolo fondamentale per gli apprendimenti successivi.

A sua volta, la molteplicità dei luoghi e delle agenzie formali, informali e non formali in cui si realizzano i processi della formazione e dell'apprendimento permanenti necessita di un continua opera di coordinamento, che vada nella direzione della costruzione di un Sistema di Formazione Integrale, che si caratterizzi per la sua dinamicità, pluralità ed apertura coerente ed organica alle sempre più variegate ed articolate esigenze formative, di contro all'opposta

tendenza della frammentazione parcellizzante delle sempre più numerose e varie iniziative di aggiornamento e formazione[11].

Nella transizione dal fordismo al post-fordismo, dalla società industriale di massa alla società cognitiva e contemporaneamente al passaggio dalla modernità alla post-modernità, con il suo portato di incertezze e disincanto[12], è lo stesso statuto della conoscenza ad essere profondamente rivisto coll'affermazione del paradigma costruttivista[13], il che implica la critica delle pratiche didattiche, educative e di formazione trasmissive e la valorizzazione di quelle dialogico-collaborativo-cooperative.

Ne segue l'esigenza di formare soggetti-persone che, di contro al paradigma meccanico della mera esecuzione e del mero aggiornamento professionale di tipo tecnico-addestrativo[14], siano capaci di rispondere alle numerose sfide della società complessa con un adeguato bagaglio cognitivo, che allo stesso tempo sia fermo e mobile: *fermo* per il suo ancoraggio a conoscenze specifiche e settoriali, *mobile* per la sua capacità di collegare e rivedere esperienze, contenuti e modelli epistemici di riferimento, in modo da "garantire il pieno accesso alla vita economica, sociale e politica"[15].

In altri termini, il definitivo tramonto di modelli formativi finalizzati al conseguimento delle sole qualifiche professionali proprie dell'età fordista, pone l'esigenza di fare leva sulle competenze, concepite come l'insieme delle conoscenze, abilità e capacità, anche affettive, creative e relazionali, per potere fronteggiare situazioni nuove e risolvere problemi imprevisti.

Dal punto di vista didattico, ciò implica il superamento delle pratiche trasmissive separate dai contesti di lavoro a favore della progettazione e della realizzazione di percorsi formativi a partire dai contesti specifici di riferimento, nel cui ambito, sulla scorta delle loro esperienze dirette e delle loro conoscenze pregresse, i soggetti

[11] Cfr. E. Corbi, V. Sarracino, *Scuola e politiche educative in Italia dall'Unità a oggi*, Liguori, Napoli 2003, pp. 109-126.

[12] Cfr. F. Cambi, *Abitare il disincanto. Una pedagogia per il postmoderno*, Utet, Torino 2006.

[13] Cfr. E. Corbi, *Prospettive pedagogiche tra costruttivismo e realismo*, Liguori, Napoli 2010.

[14] Cfr. F.M. Sirignano, *La pedagogia della formazione*, Liguori, Napoli 2003, pp. 39-47.

[15] A. Alberici, *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma 2002, p. 72.

possano divenire effettivamente i protagonisti attivi dei loro processi formativi d'apprendimento nell'ottica della meta-cognizione e delle meta-competenze, ossia di pratiche cognitive di tipo riflessivo che, in ultima istanza, mirino a costruire e sostenere la propensione ad apprendere attraverso il confronto dialogico incentrato su un'adeguata valorizzazione del vissuto esperienziale e dell'apprendimento informale.

Di contro alle derive de-pedagogizzanti della formazione ridotta alla sola formazione tecnica e professionale, si tratta di teorizzare, progettare e praticare il *lifelong learning* facendo leva sul *life-deep learning*, che mira alla formazione del soggetto-persona a partire dalla sua "integralità"[16] e "profondità"[17], in modo tale da conciliare le "*fasi della vita*"[18] con i "*contesti di vita*"[19] e la "*vita interiore*"[20].

In questo modo, emerge un modello formativo articolato in una costellazione concettuale - azienda, lavoro, contesto, vissuto, emozioni, sentimenti - tesa alla valorizzazione ed alla promozione della cittadinanza attiva, al "benessere organizzativo"[21] ed alla cura dei sentimenti, per conciliare l'aggiornamento professionale dell'*homo faber* con la cura dell' "intelligenza del cuore"[22] dell'*homo sentiens*.

Coerentemente a queste premesse, nell'ambito delle attività didattiche del Master di II livello in *Management nelle strutture pubbliche e private*, il cui obiettivo consta nella formazione di professionisti che acquisiscano conoscenze e maturino competenze specifiche nelle attività di organizzazione, gestione, coordinamento e formazione delle risorse umane, il *setting* didattico di tipo laboratoriale ha consentito a docenti ed esperti di valorizzare l'interazione

[16] L. Dozza, "Vivere e crescere nella comunicazione", in *Pedagogia più didattica. Teorie e pratiche educative*, n. 3/2012, pp. 5-8, per la citazione p. 7.

[17] *Ibidem*.

[18] *Ibidem*.

[19] *Ibidem*.

[20] *Ibidem*.

[21] M.L. Iavarone, "Per una pedagogia del benessere organizzativo", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano (a cura di), *op.cit.*, pp. 69-86, per la citazione p. 70.

[22] B. Rossi, "Emozioni e sentimenti nella vita organizzativa. La dimensione affettiva della formazione", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano, *op. cit.*, pp. 87-103, per la citazione p. 98.

comunicativa con i corsisti, attivando l'analisi di *case-study* e proponendo simulazioni, esercitazioni e momenti di riflessione critica basati sull'azione.

Nell'ambito del quadro concettuale di riferimento si approfondiscono quindi i temi relativi alla "gestione" delle risorse umane nelle organizzazione post-moderne e gli aspetti relativi alla valutazione ed alle sue fasi, ponendo l'accento sui nessi che intercorrono tra trasformazioni sociali, sviluppo economico e formazione delle risorse umane.

I lavori di proposti dagli allievi del Master vertono invece sui vari contesti organizzativi e lavorativi, considerati come i luoghi in cui, a partire dalla dimensione tras-*formativa* implicitamente insita nell'esperienza, gli operatori hanno l'opportunità di aggiornarsi mediante l'attivazione di processi formativi di tipo riflessivo, dialogico e collaborativo. Da qui l'attenzione verso tematiche differenti ma tra loro strettamente collegate, come, ad esempio, la selezione ed il reclutamento del personale, la motivazione, la valutazione ed il bilancio delle competenze, il *coaching* e il benessere organizzativo. Altri spunti di analisi sono stati offerti dall'approfondimento delle tematiche relative alla *leadership* nelle organizzazioni pubbliche e private, all'uso delle TIC ed alla progettazione dei percorsi di formazione in ambito professionale.

Il filo conduttore dei vari contributi, che hanno messo in condizione i corsisti di approfondire in modo attivo e critico-riflessivo i temi del Master, è rintracciabile nel concetto di *core competences*, ovvero di meta-competenze - culturali, affettive, professionali - tese alla valorizzazione ed alla ricomposizione del soggetto in formazione nella sua unità coerente ed organica ma anche aperta e dinamica.

Evidenziando i cambiamenti che hanno attraversato la progettazione e lo stage aziendale, le riflessioni e le esperienze presentate confermano quindi che la formazione deve sempre essere *calata in situazione* in modo da consentire ai soggetti che vi partecipano di essere i diretti protagonisti della co-costruzione e della tras-*formazione* dei propri assetti cognitivi e socio-affettivi, ossia del loro *essere* soggetti autonomi in grado di affrontare le sfide di una società sempre più in rapido mutamento.

Bibliografia

Alberici A., *L'educazione degli adulti*, Carocci, Roma 2002.

Angori S., "Lifelong Learning: oltre l'educazione permanente?", in S.S. Macchietti, S. Angori (a cura di), *Per un umanesimo del lavoro. Il contributo di Giorgio Bocca*, Gesp, Città di Castello 2009.

Angori S. (a cura di), *Formazione continua. Strumento di cittadinanza*, Franco Angeli, Milano 2012.

Cambi F., *Abitare il disincanto. Una pedagogia per il postmoderno*, Utet, Torino 2006.

Corbi E., *Prospettive pedagogiche tra costruttivismo e realismo*, Liguori, Napoli 2010.

Corbi E., Sarracino V., *Scuola e politiche educative in Italia dall'Unità a oggi*, Liguori, Napoli 2003.

Dozza L., "Vivere e crescere nella comunicazione", in *Pedagogia più didattica. Teorie e pratiche educative*, n. 3/2012, pp. 5-8.

Fabbri L., Comunità di pratiche e approfondimento. Per una formazione situata, Carocci Roma 2007.

Federighi P., Campanile G., Grassi C. (a cura di), *Il modello dell'Embedded Learning nelle PMI*, ETS, Pisa 2012.

Frauenfelder E., "Presentazione", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano (a cura di), *La formazione delle «Human Resources». Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*, Pensa Multimedia, Lecce 2013, pp. 7-15.

Iavarone M.L., "Per una pedagogia del benessere organizzativo", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano (a cura di), *La formazione delle «Human Resources». Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*, Pensa Multimedia, Lecce 2013, pp. 69-86.

Lautouche S., *L'occidentalizzazione del mondo. Saggio sul significato, la portata e i limiti dell'uniformazione planetaria*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.

McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano 1967.

Morin E., *Pensare L'Europa*, Feltrinelli, Milano 1988.

Musello M., "L'osservazione come strumento di analisi del processo formativo. L'uso colloquio-intervista", in F. Sarracino, F.M. Sirignano (a cura di), *Pedagogie e didattiche per l'intervento sociale*, vol. 1, pp. 67-81, Giannini Editore, Napoli 2007.

Musello M., "Modelli e metodi di insegnamento-apprendimento", in M. Musello, V. Sarracino (a cura di), *Percorsi per l'insegnamento. Teorie e modelli*, vol. I, pp. 57-72, L'Orientale Editore, Napoli 2012.

Orefice P., *La ricerca azione partecipativa. Teorie e pratiche. Vol. II: La creazione dei saperi nell'educazione ambientale degli adulti in Europa e nello sviluppo umano internazionale*, Liguori, Napoli 2006.

Revelli M., *Le due destre*, Bollati Boringhieri, Torino 1996.

Rossi B., *Il lavoro felice. Formazione e benessere organizzativo*, La Scuola, Brescia 2012.

Rossi B., "Emozioni e sentimenti nella vita organizzativa. La dimensione affettiva della formazione", in E. Frauenfelder, F.M. Sirignano (a cura di), *La formazione delle «Human Resources». Traiettorie pedagogiche ed orizzonti educativi*, Pensa Multimedia, Lecce 2013, pp. 87-103.

Sarracino V. (a cura di), *Progettare la formazione. Teoria e pratica dell'intervento formativo*, Pensa MultiMedia, Lecce 2007.

Sarracino V., *Pedagogia e educazione sociale. Fondamenti, processi, strumenti*, ETS, Pisa 2011.

Sirignano F.M., *La pedagogia della formazione*, Liguori, Napoli 2003.

Wallerstein I., *Razza, nazione, classe. Le identità ambigue*, Edizioni Associate Roma 1991.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO:
GESTIONE, VALUTAZIONE, FORMAZIONE

Formazione è/e futuro

UMBERTO COSTANTINI[1]

Introduzione

Gli ultimi decenni, l'ultimo in particolare, hanno travolto tutto il mondo ed hanno influito, in maniera profonda, sul nostro modo di vivere e di lavorare. Naturalmente tutti questi accadimenti ci sembrano più influenti e più accelerati nei periodi che ci sono più prossimi.

Quello che più colpisce tutti noi è il ritmo sostenuto di questi cambiamenti che sembrano costringerci, sempre più, ad una frenetica rincorsa di questi mutamenti per cercare di comprendere, con un accettabile anticipo, la realtà prossima e le conseguenze che questa realtà avrà sul nostro futuro.

Come è sempre accaduto in tutti i periodi di forte dinamismo economico, sociale e comportamentale, la sensazione che assale la maggioranza è la sua inadeguatezza a comprendere sia il senso, sia la direzione del cambiamento, il tutto nella forte consapevolezza che quanto stia accadendo e che accadrà influenzerà pesantemente il suo futuro. Nel contempo, mentre alcuni aspetti della vita sembrano cambiare in maniera eccessivamente rapida, altri aspetti sembrano eccessivamente statici ed altri ancora fortemente ancorati al passato.

Se, come anticipato, questi fenomeni riguardano tutte le aree, sociali, economiche, politiche e culturali del nostro Paese, per gli scopi di queste pagine quel che a noi interessa sono tutte quelle

[1] Docente di Teoria e tecniche delle analisi di mercato, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.

aree che hanno una diretta importanza su tutte le organizzazioni che compongono l'articolato complesso della nostra società.

Su tutte queste organizzazioni, private e pubbliche, si stanno accumulando le aspettative del Paese e del suo sviluppo - sia a livello nazionale, sia a livello internazionale - per l'adeguamento del loro funzionamento alle mutate condizioni ed ai continui cambiamenti di un mondo sempre più interconnesso ed interdipendente.

Da questa visione prospettica scaturisce una visione attuale della formazione e dell'aggiornamento di tutti quelli che, nelle organizzazioni private e pubbliche, svolgono funzioni e ruoli di gestione e manageriali.

In questo quadro si può notare il profondo cambiamento che sta coinvolgendo:

- Le organizzazioni (sia imprese, sia enti pubblici) che in misura sempre crescente hanno l'obiettivo - ed il dovere - di sviluppare strategie coerenti e conformi alle opportunità ed ai vincoli espressi dall'ambiente esterno, nazionale e sovranazionale.
- Le capacità e le competenze richieste, di imprenditorialità e di managerialità, che devono essere espresse da coloro che lavorano in queste organizzazioni.
- I concetti relativi alla formazione ed all'aggiornamento, le conseguenti metodologie ed i sistemi applicabili.

Nell'ottica di questa visione diventa fondamentale che le organizzazioni siano assolutamente consapevoli dell'importanza del rapporto indissolubile e molto stretto che esse debbano avere con l'ambiente esterno, con le sue richieste, con i suoi vincoli e le sue opportunità. Come sia importante dare attenzione alle dimensioni - nazionale, europea o mondiale - e di conseguenza alle relative strategie, quanto le stesse organizzazioni debbano essere più dinamiche e flessibili, attente ed aperte alla ricerca della qualità richiesta dai loro clienti attuali e potenziali, ed alle innovazioni. Risulta fondamentale avere una cultura dei risultati e diminuire la burocratizzazione rigida.

Non sta cambiando e modificandosi solo l'ambiente ma, soprattutto, la qualità del rapporto tra ambiente ed organizzazione, la concezione stessa di tempo e spazio grazie all'Internet, la sempre

maggiore importanza del servizio tra le leve del Marketing, del sempre più stretto ed indissolubile legame tra pubblico e privato e la sua valutazione nei rank internazionali dei paesi.

A tutti coloro che hanno la responsabilità di gestire organizzazioni complesse, oggi è sempre più richiesta una integrazione di saperi e di competenze. Una maggiore integrazione tra managerialità e imprenditorialità. Servono imprenditori un po' più manageriali e manager più imprenditoriali. Imprenditori in grado di padroneggiare le tecniche manageriali, pur mantenendo lo spirito del rischio ed una visione a lungo termine dell'impresa; manager consapevoli dell'importanza della visione a lungo termine e non solo dei risultati a breve.

I manager pubblici dovranno essere sempre più in grado di gestire la res publica in maniera efficace ed efficiente nell'interesse del Paese, non come se fosse una res nullius di cui disporre a proprio piacimento ed interesse; i manager privati e gli imprenditori dovranno essere sempre più in grado di saper leggere e comprendere le implicazioni sociali del loro lavoro e delle loro imprese.

Tutti, infine, pubblico e privato, dovranno saper gestire e coordinare uomini e tecnologie, comprendendo e valorizzando entrambi i fattori e favorendo la loro integrazione. Manager pubblici, imprenditori e manager privati dovranno sviluppare una cultura adeguata, in grado di valorizzare i risultati globali conseguiti, e visibili, e la stretta connessione con la qualità dei prodotti e servizi offerti ai loro clienti ed utenti.

Evoluzione del concetto di formazione

Sono tante le considerazioni e le riflessioni che riguardano la formazione e l'aggiornamento nel nostro Paese.

Sono individuabili diversi periodi:

- Un periodo, nel passato, dove essendo in presenza di un'ambiente relativamente prevedibile ed in crescita continua, l'adeguamento delle capacità professionali poteva esprimersi in un contesto che cambiava lentamente. Era il periodo in cui si pensava che bastasse la formazione di base erogata dalle scuole e dalle università; sarebbe

poi bastata l'esperienza per consentire alle persone di operare correttamente.

- Un periodo in cui si è pensato che la formazione e l'aggiornamento bastava avvenissero in modo sporadico, tanto 'non portano nocumento all'impresa', 'possono sempre servire'.
- Un periodo in cui si è effettuata la formazione solo per alcune fasce di persone o per nuove professionalità emergenti e necessarie.
- Un periodo in cui la formazione è stata collegata a determinate tecniche gestionali che l'impresa stava applicando (o prevedeva di applicare a breve), o alle necessità di 'nuovi' manager dell'azienda.
- Un periodo in cui la formazione è collegata ad una visione strategica e prospettica dell'azienda.
- Naturalmente questa suddivisione, di comodo, nella realtà non ha avuto questo andamento temporale, nel tempo ed ancora oggi, queste visioni della formazione si accavallano e i diversi 'periodi' si sovrappongono ed affastellano in continuum confuso e caotico.

Ciò che ha condizionato e condiziona la formazione e l'aggiornamento è il continuo mutare delle strategie di risposta delle organizzazioni alle crisi economiche, alle innovazioni ed ai mutamenti degli scenari competitivi che si succedono ed incrociano.

La formazione oggi, a livello non solo europeo ma in tutte le economie avanzate, non è più vista come uno strumento strategico della singola organizzazione economica (aziende, gruppi, network, filiere), ma come un sistema molto più complesso (città, Regione, Amministrazione Pubblica locale e centrale, Paese). Sempre più frequentemente nelle classifiche internazionali dei Paesi e delle aree geografiche del mondo, le potenzialità professionali globali sono considerate come uno dei più importanti componenti delle possibilità strategiche di sviluppo del singolo Paese o dell'Area geografica di appartenenza.

In questa ottica diventano fondamentali più aspetti:

- L'individuazione di una nuova linea di sviluppo, scaturita dalla individuazione delle interrelazioni 'nuove' che i

problemi presentano, pur non avendo precedenti esperienze da cui attingere.

- Arrivare ad una chiara individuazione delle nuove necessità da affrontare (problem setting), così da arrivare ad una codificazione delle competenze necessarie per farvi fronte.
- Una capacità di risolvere i problemi una volta individuati (problem solving).
- Per arrivare ad una soluzione condivisa, di questo approccio alla formazione, è necessario superare alcuni preconcetti legati alla nostra cultura ed alla nostra tradizione. Concetti che, a livello superficiale, possono apparire superati, ma che in realtà persistono pervicacemente nella nostra realtà.
- L'educazione e la formazione avvengono solo nei luoghi deputati alla formazione di base, Scuola ed Università. Non è più vero, la formazione continua nel processo di crescita degli individui durante tutto il loro percorso di vita e di lavoro.
- Bisogna superare la contrapposizione tra chi insegna e chi impara, tra cliente/utente e chi fornisce il servizio. I ruoli sono sempre interscambiabili. Ognuno di noi impara qualcosa (dagli altri), ognuno di noi fornisce (o riceve) un servizio da un altro.
- Bisogna creare un legame indissolubile tra contenuti e metodologie didattiche. È fondamentale stimolare l'interesse all'apprendimento fin da quando si inizia la preparazione di base (Scuola). Bisogna 'imparare ad imparare'. Purtroppo spesso sono proprio gli insegnanti che 'uccidono' nei giovani la creatività e la voglia di imparare. Questo problema diventa, poi, un problema per lo sviluppo del Paese.
- Formazione, organizzazione del lavoro, innovazione sono problemi distinti. Non è vero, sono lo stesso problema.
- Non c'è differenza tra formazione ed addestramento, sono necessari e collegati (o collegabili) ambedue, senza soluzione di continuità.

Per migliorare i sistemi formativi e rendere, di conseguenza, più competitivo il Paese è necessario:

- Migliorare e rendere più efficiente e produttivo il sistema formativo.
- Impegnare più tempo per il miglioramento qualitativo delle attività formative.
- Impegnarsi a sperimentare nuove vie per la formazione.
- Migliorare l'innovazione nelle formazione.
- Liberare la creatività nelle attività di formazione.

Come scriveva Albert Einstein:

"Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare".

Formazione e Amministrazione Pubblica

Dal mio punto di vista (e non solo dal mio, ne sono sicuro) è opportuno approfondire, oggi, perché la formazione della Amministrazione Pubblica è di grande importanza per la nostra competitività come Paese. Il mondo pubblico sta vivendo una serie di cambiamenti rapidissimi.

La portata di questi cambiamenti fa sì che oggi, anche nel mondo pubblico com'è già accaduto nel mondo privato, la formazione non abbia più solo lo scopo che le è stato proprio negli anni passati - conferire competenze specialistiche ai dirigenti ed ai loro collaboratori - ma di conferire, oltre tali competenze specialistiche, la capacità di gestire il cambiamento. Le Amministrazioni Pubbliche hanno sempre più necessità di disporre di persone preparate per interpretare, in maniera corretta ed adeguata, i nuovi compiti cui è preposta la P. A.

Tutto questo è, e sarà, molto difficile da ottenere.

In breve, come già ricordato nella introduzione di questo breve scritto, la formazione per diversi decenni, nel nostro Paese, è stata concepita sulla base dell'assunto che, durante tutta la vita lavorativa di una persona le competenze specialistiche sarebbero cambiate pochissimo, di conseguenza se una persona era in possesso di un titolo di studio adeguato per effettuare un lavoro, quello che aveva studiato, con piccole modifiche, gli avrebbe consentito di lavorare con successo per tutta la durata della sua vita lavorativa.

Tutto ciò non è più vero, né nel mondo del lavoro privato, né nel mondo del lavoro pubblico.

Questo rende più complessa la gestione delle singole professionalità, perché oggi in un mondo specialistico, nel quale le specializzazioni sono sempre più fondamentali, l'alta dirigenza, l'alto e il middle management, pubblico e privato, hanno necessità di conoscere, comprendere ed utilizzare anche tecniche e discipline diverse da quella della propria specializzazione.

Chiunque, anche se lavora in un ufficio tecnico pubblico (e ancor di più se lo dirige), deve sapere come si gestiscono i rapporti interpersonali, come si gestiscono le risorse umane, deve avere una discreta conoscenza delle tecniche di controllo di gestione, deve saper fare coaching, gestire gruppi, in poche parole diventa sempre più complesso e difficile fare il proprio lavoro, indubbiamente per alcuni può essere più avvincente in senso assoluto, però è sicuramente più complesso.

La formazione, in questo contesto ed in questo momento storico diventa una delle leve fondamentali per guidare verso il cambiamento in positivo, ed in linea con i trend europei, il mondo delle amministrazioni pubbliche.

Perché l'Amministrazione pubblica ha necessità di fare questo tanto citato cambiamento in maniera rapida?

Perché il mondo nel quale viviamo, quindi non solo la nostra nazione, assegna al sistema pubblico un ruolo sempre più centrale per lo sviluppo di tutto il Paese.

Non bisogna dimenticarsi che tra i compiti fondamentali delle Amministrazioni Pubbliche, e della P.A. nel suo complesso, c'è il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, (concetto del quale fino a pochi anni fa non si parlava minimamente), e che l'incremento e la competitività del sistema paese si basano sull'efficienza di tutta la P.A. - locale e centrale - di conseguenza molteplici compiti gravano e graveranno sempre più sulle spalle dei dirigenti pubblici.

Il riferimento ai dirigenti è fondamentale poiché, anche se la formazione non è relativa ai soli dirigenti, nelle amministrazioni pubbliche, come in quelle private, le attività formative hanno origine dalle richieste dei dirigenti che diventano i veri e propri committenti delle attività.

Un dirigente, per gestire bene i propri collaboratori (to manage in inglese significa anche gestire e quindi il manager pubblico o privato che sia è soprattutto un gestore di risorse) deve avere una buona conoscenza delle risorse umane a sua disposizione e contare su energie appropriate, quindi la formazione deve essere effettuata a tutti i livelli. Come gestire correttamente, altrimenti, strutture sempre più complesse se le risorse di cui si dispone non sono adeguatamente preparate?

Tutti da tempo parlano e scrivono dell'importanza - nella P.A. - dell'informatica, e citano gli investimenti relativi all'e-government e l'importanza delle nuove tecnologie.

Il vero problema è che i dipendenti pubblici oltre a poter disporre di computer e di software adeguati, devono saperli utilizzare, perché molto spesso, lavorando ed effettuando attività formative con il mondo pubblico, si sentono frasi del tipo: 'queste cose non possiamo farle perché non abbiamo il computer'.

Il computer non è uno strumento magico, da solo non è sufficiente a migliorare la qualità delle prestazioni perché, come il mio amico Professor Rovinetti ripete frequentemente, 'se fai una cosa sbagliata il computer te la fa sbagliare più rapidamente, ma la cosa continua ad essere sbagliata'.

Una delle cose sulla quale spesso rifletto sono gli archivi informatici. Da una serie di letture, sicuramente non approfondite, so che la vita massima di un supporto informatico si stima essere di 25 / 30 anni. Attualmente stanno tornando alla luce e sono molti belli da vedere documenti del Banco di Napoli contenuti nell'archivio storico del Banco stesso, documenti di 300, 400, 500 anni che ci permettono di avere una splendida documentazione della vita economica del nostro Paese. Sono spaventato al pensiero che possa scomparire buona parte della storia pubblica italiana, se qualcuno - - dotato delle conoscenze necessarie, e con la garanzia di norme approvate e condivise - non provvederà a fare back up continui sui nuovi supporti che si sviluppano e si svilupperanno sempre più rapidamente. Io non so se i nostri attuali device ed i loro supporti potranno essere letti, tra 100 anni, dai supporti che esisteranno allora, ma storicamente penso che non accadrà. Come persona che si interessa di comunicazione e di trasposizione della comunicazione nei tempi a venire, questo è un punto di domanda che mi turba.

Tornando alla formazione di coloro che operano nella P. A. e ricordando che uno dei compiti fondamentali del public management è 'incrementare il miglioramento della qualità della vita per i cittadini singoli e associati', bisogna sottolineare come questo compito complesso dovrà essere portato avanti anche grazie ad un sistema formativo adeguato, non facile da attivare ma fondamentale per uno dei paesi più avanzati del mondo quale l'Italia è.

Perché il vantaggio concorrenziale che ha una nazione con un'Amministrazione pubblica efficiente è incommensurabile.

Solo l'acquisizione di un tale vantaggio ci permetterà di competere con le altre nazioni e di essere, a pieno titolo, nell'ancora futuro sistema paese Europa, diverso dall'attuale sistema paese Italia.

Difficilmente si potranno raggiungere gli obiettivi a medio e lungo termine che si sta ponendo il nostro Paese se non vi saranno dipendenti pubblici con una professionalità alta e specifica per il compito cui sono assegnati, e tra questi, sicuramente, abbiamo la comunicazione.

Tutto il mondo pubblico deve porre una forte attenzione alla formazione, e non solo per una serie di proclami e manifesti o perché qualcuno lo ripete nei convegni, ma perché il capitale più complesso da gestire nelle organizzazioni di servizi è il capitale umano, e le amministrazioni pubbliche sono, prima di tutto, organizzazioni di servizi.

La gestione del capitale umano dovrà, quindi, essere sempre più affidata al sistema della formazione e, come per tutti i prodotti e servizi anche per la formazione sarà fondamentale applicare le tecniche di marketing e comunicazione per aiutare le amministrazioni pubbliche a definire meglio i propri bisogni.

Chiunque si interessi di marketing e comunicazione sa che i prodotti/servizi sono prodotti/erogati dopo un'attenta analisi ed individuazione dei bisogni dei clienti potenziali.

Solo un'attenta analisi dei bisogni delle amministrazioni potrà permettere, a coloro che si interessano di formazione, di disegnare dei prodotti formativi su misura, tailor made come dicono gli inglesi, permettendo quindi di risolvere i problemi e non di crearne nuovi. Molti di coloro che si interessano di formazione amano ripetere che la formazione crea problemi e non li risolve, a differenza della consulenza la cui funzione è risolvere i problemi.

Perché si dice, spesso con vezzo, che la formazione crea problemi?

Perché fa verificare la possibilità di utilizzare o di fruire di strumenti e percorsi logici dei quali prima il partecipante all'attività formativa non conosceva l'esistenza od ai quali non attribuiva importanza.

La formazione è una cosa complessa per tutte le amministrazioni, da affrontare con la strumentazione culturale adeguata, specialmente in questo periodo in cui tutti, a proposito e non, evidenziano l'importanza della formazione.

I dipendenti pubblici, purtroppo, si avvicinano molto di frequente alla formazione con un'idea essenziale, 'la formazione mi serve per fare carriera; senza quella specifica attività formativa non mi promuovono; eccetera'.

Portare nelle aule personale demotivato per farlo partecipare ad attività formative, spesso a breve tempo dal pensionamento, senza alcun interesse a quanto viene loro proposto, demotiva non solo i docenti, ma tutti i partecipanti.

La formazione è, spesso, vissuta da molti nella P.A. - ancora oggi - come un atto formale, proprio nel momento in cui, per favorire il cambiamento delle amministrazioni pubbliche per lo sviluppo del Paese, è necessario dare alla formazione un significato più elevato.

Se il cambiamento non sarà affrontato in primis proprio dagli operatori della comunicazione, non sarà possibile far sì che la nostra Amministrazione Pubblica tutta, nella sua totalità, diventi più efficiente nei confronti dei cittadini singoli e associati permettendo, contemporaneamente, al nostro Paese di entrare in un sistema europeo dove questa efficienza è stata già raggiunta dai paesi più progrediti e dove sicuramente il nostro Paese non è considerato lo Stato con la P.A. più efficiente.

La leva formazione diventa, quindi, oggi sempre più importante e necessaria per consentire, alla dirigenza prima e a tutto il sistema pubblico poi, di far approdare l'Italia a pieno titolo in quel gruppo di paesi europei fortemente competitivi, sia nei confronti dei propri cittadini singoli e associati, sia delle imprese interne, sia nei confronti delle imprese interessate ad investire nel nostro territorio.

L'Amministrazione pubblica è prima di tutto una grande azienda di servizi, la più grande del Paese. E, come in tutte le organizzazioni di servizi, solo del personale veramente coinvolto nel processo di produzione del servizio, con una corretta attività di formazione può soddisfare le reali esigenze del Paese. Come scriveva Henry Morgan:

"Nelle organizzazioni di servizi non è possibile avere clienti soddisfatti se si ha personale insoddisfatto".

Il processo di valutazione e le sue fasi

MATILDE MARANDOLA[1]

Con il termine Valutazione si definisce la determinazione del valore di cose e fatti di cui si debba tenere conto ai fini di un giudizio o di una decisione, di una classifica o graduatoria. La parola ha un'origine latina e deriva da valitus, participio passato di valere che significa essere forte, stare bene, avere valore, avere prezzo. Il significato di prestazione riguarda il prestare la propria opera nell'esecuzione di un lavoro, nell'espletamento di un impegno o il rendimento che una persona o un insieme di più persone dà, o può dare, nello svolgere una determinata attività. Il termine trae origine da praestatio praestationis che significa garanzia.

Ne emerge un concetto di quantificazione e misurazione delle attività e, nello stesso tempo, di valore e responsabilità che da tempo appassiona e fa discutere gli studiosi di management, gli esperti di risorse umane e i manager stessi.

Se si parte dalla complessità della persona che opera in un'organizzazione di lavoro si comprende immediatamente come l'area che è utile valutare si presenta articolata ed eterogenea. Le persone vivono e lavorano in un contesto organizzato, sono parte di un sistema, di processi, di strutture organizzative, di mappe relazionali, di interazioni e comunicazioni complesse e, per dirla alla Bauman, 'liquide'.

Ciononostante è sempre più avvertita l'esigenza di progettare e implementare veri e propri sistemi di valutazione della prestazione che tendano a quantificare e rendere oggettivi i parametri valuta-

[1] Presidente AIDP Campania.

tivi che riguardano le persone che a vario titolo operano nelle organizzazioni di lavoro.

Il punto di partenza non può non essere il piano strategico e cioè Mission, Vision e Valori dell'organizzazione. Da tali aspetti, declinati opportunamente in obiettivi strategici, discendono tutte le aree di valutazione. Il motivo per cui l'organizzazione esiste, il dove vuole arrivare, i principi fondanti del suo essere trainano l'attività di progettazione del sistema di valutazione. Senza tale incipit organizzativo ogni sistema, seppur tecnicamente ineccepibile, è destinato al fallimento e all'inutilità.

Passo immediatamente successivo e conseguente è la definizione del Commitment. Proprio perché è coerente con gli aspetti strategici, il sistema deve essere voluto dal top management e tale volontà salda e chiara deve essere comunicata ed esplicita. I sistemi di valutazione sono rilevanti per la vita organizzativa perché riguardano le persone che vivono nel contesto e nei processi e le persone rappresentano il vero patrimonio cioè il vero valore dell'organizzazione.

Altro punto nodale è la job description. Se non è chiara la posizione organizzativa, la collocazione in organigramma, i riporti gerarchici e funzionali e la puntuale descrizione di responsabilità ed attività nessun sistema di valutazione può essere sviluppato. L'aspetto organizzativo è in qualche modo propedeutico al sistema e, pertanto, imprescindibile. La posizione deve avere, quindi, un nome - job title - e una corretta definizione della cosiddetta mission di posizione e relative attività descritte secondo standard formali precisi. Oltre a tali elementi, molto utili sono le informazioni inerenti l'anagrafica della persona protagonista del sistema di valutazione. L'anzianità aziendale e di ruolo, per esempio, sono elementi importanti per una corretta valutazione della prestazione così come l'età anagrafica.

Cuore del sistema, a volte criticato da parte degli studiosi di Management, è la parte relativa agli obiettivi specifici della posizione di cui più avanti si parlerà.

Ma aspetto fondamentale è anche il processo e il modo attraverso il quale si arriva al risultato. Non solo il "cosa" si raggiunge ma anche il "come" lo si raggiunge: il modo di agire, l'antico saper fare e saper essere, il possesso e l'applicazione di competenze tecniche e trasversali. E quindi ecco una seconda area di un corretto ed effica-

ce sistema di valutazione: le competenze. Dalla leadership alla progettazione di un sistema di controllo di gestione, dal lavoro di gruppo alla redazione di report, il mondo delle competenze è molto ampio. Ogni competenza dovrebbe essere corredata da una declaratoria che, precisandone il senso preciso e descrivendola nei dettagli, possa renderla univoca nel suo significato. Oltre a questo un ulteriore elemento di qualità è la presenza nei sistemi di valutazione di indicatori concreti ed osservabili. Solo attraverso questi è possibile osservare e quantificare la presenza di una singola competenza in modo quanto più oggettivo è possibile. Ad esempio, se la competenza da osservare è "la gestione dei reclami clienti" un indicatore può essere il numero di reclami clienti arrivati nell'arco di un anno.

Ovviamente se è presente uno standard quantitativo che indichi il livello atteso della singola competenza attraverso una cosiddetta radar chart sarà molto più completa e corretta la valutazione. In tal caso per il panel di competenze centrali per un determinato ruolo sarà scelta una scala numerica e dei livelli attesi (per es. livello atteso "Leadership" 7 su 10) e successivamente valutata la competenza di un singolo (ad esempio livello reale di "Leadership" di xy 5 su 10).

Ultima area di valutazione, ma non in ordine di importanza, è quella riguardante i valori. Le organizzazioni, come le persone, fondano il loro agire su pilastri che rappresentano le basi e l'ispirazione per le azioni e gli obiettivi. L'orientamento al cliente, per esempio, così come l'eccellenza sono principi ispiratori per i comportamenti di tutte le persone che lavorano in un contesto organizzato. I valori, però, in quanto generali, sono difficilmente osservabili e valutabili e, per questo motivo, vanno declinati in comportamenti organizzativi. L'orientamento al cliente si articolerà, per esempio, in realizzare tre visite al mese presso i clienti.

L'intera valutazione avrà come seguito un piano di azione formativo e gestionale. L'analisi del fabbisogno formativo, in questo senso, si integra con il sistema di valutazione della prestazione e ne diventa parte integrante. Ciò per evitare la creazione di corsi aziendali di scarsa rilevanza strategica e mala formazione come leva per lo sviluppo della prestazione nel senso più lato del termine. Integrare i risultati con l'analisi del fabbisogno formativo è un ulteriore valore aggiunto.

Un obiettivo ed un ambito invece che non riguarda la valutazione delle prestazioni è la pianificazione delle carriere. I sistemi dei quali si è parlato finora riguardano la prestazione nel ruolo attuale e, naturalmente, se prendiamo in considerazione una diversa posizione i risultati potranno essere opposti. Tale confusione si basa sul presupposto che se una persona opera bene in un ruolo potrà occupare quello superiore senza considerare che il panel di obiettivi, competenze può essere, e quasi sempre è, profondamente diverso.

Fondamentale importanza ha il processo di valutazione e le sue fasi. Dopo un momento di progettazione del sistema, per una buona riuscita dello stesso, è molto importante prevedere una fase di testing che serve a rodare il sistema stesso e a capire il suo funzionamento operativo. Dopo il rodaggio sarà poi il momento dell'implementazione vera e propria.

Il processo normalmente prevede: una fase di definizione degli obiettivi, una fase di elaborazione delle competenze richieste e del loro livello e infine una fase in cui sono esplicitati i comportamenti organizzativi coerenti con i valori. Questo avviene normalmente entro il mese di novembre precedente all'anno della valutazione, appena terminata questa fase di definizione, si parte in genere nel mese di dicembre con i colloqui di assegnazione. È un momento assolutamente strategico per la buona riuscita del sistema nel quale la chiarezza, la leadership e la fiducia che il valutatore deve esprimere, a fronte del colloquio, è fondamentale.

Gli obiettivi vanno assegnati con un momento di colloquio individuale assolutamente dedicato, che serve ad esplicitare e a comunicare non solo gli obiettivi, ma anche il perché quegli obiettivi sono stati scelti. È molto importante che ci sia una grande concentrazione ed un setting pensato per quel colloquio.

Successivamente a questa fase parte il vero e proprio momento di valutazione che potrà durare, su sistemi che si sviluppano sull'anno, fino ai primi sei mesi con un colloquio di valutazione intermedio generalmente collocato nel mese di giugno.

Uno strumento molto utile può essere un diario di bordo, dove valutatore e valutato segnano in modo riservato, ma condiviso tra loro, gli episodi critici o per dirla alla Flanagan 'incidenti critici', rilevanti per la valutazione. Questo metodo innanzitutto serve a me-

morizzare quella che è la valutazione e a renderla dinamica e continua oltre ad avere un valore molto importante sullo sviluppo perché tende a concretizzare concetti astratti. Successivamente si procede con il colloquio intermedio, dove si dà un primo feedback, quindi una prima valutazione su quello che è stato l'andamento dei primi sei mesi. Il colloquio di valutazione intermedio, ovviamente, riguarderà sia obiettivi quantitativi che competenze che comportamenti organizzativi discendenti da valori.

In questa prima parte di feedback, quest'ultimo deve avere determinate caratteristiche ed essere molto improntato ad enfatizzare le strengths. In un'ottica di psicologia positiva sottolineare le strengths aiuta alla motivazione allo sviluppo come Martin Seligman, famoso psicologo americano che ha sviluppato la psicologia positiva, ha più volte sottolineato e studiato.

Il feedback deve:

- Essere basato su fatti e dati precisi;
- Essere centrato sul comportamento e non sulla persona;
- Essere temporalmente vicino;
- Indicare le conseguenze negative del comportamento in questione;
- Mostrare l'alternativa giusta;
- Presupporre la fiducia nella possibilità di miglioramento della persona.

Questo momento di valutazione intermedio serve proprio a fare il punto sull'andamento dell'anno in termini valutativi, dove, inoltre, l'obiettivo per il valutatore è quello di esercitare la propria leadership in modo positivo ed empatico. Successivamente ci saranno altri sei mesi di valutazione realizzata attraverso un'attività di monitoraggio e osservazione dell'andamento. Al termine dell'anno, in genere verso dicembre, avrà luogo un colloquio finale di valutazione dei risultati. Anche qui il feedback sarà fortemente improntato alla psicologia positiva e alla valorizzazione delle potenzialità.

In questa fase sono identificati anche i fabbisogni formativi. Se è presente uno scostamento in termini di competenze che si è evidenziato nel corso dell'anno verrà prevista un'attività formativa o gestionale che permetterà di colmare questo gap.

Al termine di questo processo è molto importante raccogliere anche il feedback del valutato attraverso domande del tipo "come si è sentito?" "com'è andato quest'anno?" "come funziona il sistema?" "cosa pensa del colloquio di valutazione sia in termini di contenuti che modalità?" sono tutte informazioni preziose per il valutatore leader e per il miglioramento continuo del sistema.

Come accennato precedentemente, una delle aree di analisi più importanti e delicate è quella degli obiettivi del sistema di valutazione delle performance. Il sistema poggia il suo senso più profondo sull'assegnazione degli obiettivi, sul loro numero, la natura e le modalità attraverso le quali questi vengono raggiunti o meno.

È fondamentale definire il termine "obiettivo" e chiarirne le peculiarità, al fine di costruire dei mattoni solidi per l'intero sistema. L'obiettivo è il risultato atteso in un predefinito arco temporale.

Riprendendo lo scritto di Doran, (1981) un obiettivo aziendalmente e organizzativamente significativo dovrebbe essere declinato secondo la logica S.M.A.R.T.:

- Specifico (inerente l'attività dell'individuo o un gruppo di persone);
- Misurabile (in termini di quantità, qualità, costi, volumi, ecc.);
- Adeguato (relativamente alle risorse disponibili o da acquisire);
- Rilevante (significativo, importante per l'organizzazione);
- Tempificati (con l'indicazione di quando devono essere raggiunti).

Così descritti, esiste una classificazione degli obiettivi che si basa su quantificazione, soggetto assegnatario e natura dell'obiet-tivo.

Quando si parla di obiettivo quantificabile, si parla della possibilità di misurare l'entità di un obiettivo attraverso un qualsivoglia driver.

Gli obiettivi si dividono in quantitativi (misurabili per driver) e qualitativi (collegati ad eventi comportamentali o di natura non quantitativa).

Inoltre gli stessi obiettivi, nella loro assegnazione, dovrebbero non superare il numero di 3-4 per soggetto assegnatario.

Quantificare gli obiettivi è il primo step per la strutturazione del sistema. Sebbene la prima tentazione sia quella di assegnare tanti obiettivi quanti sono le mansioni della risorsa da incentivare, il rischio è quello di defocalizzare la risorsa e frammentare l'incentivo.

La defocalizzazione della risorsa è il fenomeno per cui, all'aumentare degli obiettivi, la risorsa si vede impegnata su un numero crescente di obiettivi, riducendo così l'efficacia dell'effort impiegato.

La frammentazione dell'incentivo risponde alla logica per cui, una somma di incentivo discreta, a fronte di numerosi obiettivi posti, può risultare poco interessante. Ciò compromette irrimediabilmente il poter incentivante dell'intero sistema.

Il soggetto assegnatario è la risorsa o il gruppo di progetto a cui viene assegnato l'obiettivo e che cercherà di raggiungerlo attraverso una prestazione ben definita.

I soggetti possono essere:

- L'azienda: gli obiettivi fanno riferimento alla performance complessiva dell'organizzazione;
- Gruppi di persone: solitamente funzioni o divisioni o ancora gruppi di progetto ai quali sono assegnati obiettivi quantitativi o qualitativi;
- Singole risorse: vengono assegnati obiettivi quantitativi o qualitativi.

Gli obiettivi oltre che dividersi in quantitativi e qualitativi possono dividersi in:

- Obiettivi economico-finanziari: classici obiettivi quantitativi che si basano su indicatori di performance economico-finanziarie dell'intera organizzazione o di un'area specifica;
- Obiettivi di processo: obiettivi anch'essi quantitativi che si riferiscono alle prestazioni di un processo specifico dell'organizzazione (ad esempio: numero di scarti inferiori al 2% della produzione in un anno);
- Obiettivi di progetto: obiettivi quantitativi o qualitativi che sono espressamente legati al prodotto/servizio di un progetto aziendale;
- Obiettivi comportamentali: fanno riferimento a soft skills e quindi a comportamenti/competenze osservabili.

Un esempio:

POSIZIONE	OBIETTIVO 1	PESO %	OBIETTIVO 2	PESO %	OBIETTIVO 3	PESO %
Direttore commerciale	EBITDA	20	Tempo pagamento clienti	50	Reclami clienti	30
Direttore AFC	EBITDA	20	Rientro debito strutturale	50	Oneri finanziari	30
Direttore Operations	EBITDA	20	Abbattimento sfridi	50	Budget CAPEX	30

Tab. 1 - Esempio di obiettivi e pesi

I livelli target degli obiettivi consentono la quantificazione discreta del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

I livelli target, o semplicemente le scale, possono avere una struttura differente che può basarsi sulle caratteristiche dell'organizzazione in cui viene calato il sistema di performance. Possono andare da 0 a 10, da 1 a 4, da 0 a 5. Le scale possono essere anche definite in maniera qualitativa (soddisfacente, poco soddisfacente, più che soddisfacente).

Strettamente legato al concetto e al funzionamento di livelli target (o scala), abbiamo il concetto di K.P.I.. Il K.P.I. (Key Performance Indicator) è il driver utilizzato per poter quantificare il livello di obiettivo raggiunto. Nella Tabella 2, il KPI di riferimento è il tempo di pagamento dei clienti; la metrica invece rappresenta l'unita di misura del KPI che in questo caso è rappresentata dal "giorno".

In base al KPI di riferimento e alla relativa misurazione, si potrà leggere la scheda di assegnazione del premio sulla riga del risultato raggiunto e del livello di riferimento.

Di seguito un esempio:

LIVELLI TARGET	RANGE DI RISULTATO	PREMIO
ECCELLENTE	Tempi pagamento clienti = 90 gg	10.000
OTTIMO	Tempi pagamento clienti = 75 gg	8.000
IN LINEA	Tempi pagamento clienti = 60 gg	6.000
MEDIOCRE	Tempi pagamento clienti = 45 gg	4.000
PESSIMO	Tempi pagamento clienti = 30 gg	2.000

Tab. 2 - Esempio di correlazione premi, livelli target e risultato

La misurazione degli obiettivi si lega al concetto di competenza, che è specifica per ogni risorsa. Di fatti, tali competenze si risolvono in attività specifiche che vengono poi convertite in obiettivi S.M.A.R.T.. Le competenze, proprio come gli obiettivi, si dividono in competenze hard e competenze soft.

Nella definizione di una scheda individuale di obiettivi, la principale difficoltà non risiede nell'assegnazione di obiettivi quantitativi legati a competenze hard (abbattimento sfridi, ristrutturazione debito), ma nell'assegnazione di obiettivi qualitativi legate a competenze soft (leadership, comunicazione, orientamento all'obiettivo).

In questo caso, le problematiche sono due: il grado di soggettività di chi rileva il grado di raggiungimento dell'obiettivo e il tipo di scala.

Infatti, si può dire che sia veramente difficile definire una persona "mediamente orientata all'obiettivo" o un "buon leader". Come quantificare quel "mediamente"? Come quantificare quel "buon"? Una tecnica che può essere utile è quella delle scale di valori on-off: non c'è una gradazione che va, ad esempio, da 0 (assente) a 3 (completamente presente) ma un trigger che fa scattare o meno il raggiungimento dell'obiettivo e l'assegnazione del relativo premio. Un esempio può riguardare la competenza "standing professionale". È possibile assegnare un premio nel caso in cui, se presente, lo standing sia ON e non assegnarlo nel caso in cui sia OFF.

Nel caso in cui non si parli di trigger, la difficoltà nella misurazione dei gradi di raggiungimento degli obiettivi per le competenze soft ha il suo picco nell'assegnazione del valore. Per sopperire, almeno in parte, a tale istanza è necessario ragionare sui criteri di rilevazione dei comportamenti legati alle competenze soft.

Ad esempio, nella competenza "Leadership" potrebbe essere utile identificare tre driver comportamentali del tipo:

- Il turnover della funzione è più basso del 2% rispetto all'anno scorso;
- I feedback ricevuti dai propri riporti sono superiori di un punto rispetto all'anno scorso;
- Numero di lettere di contestazione inferiore di un 1 punto % rispetto all'anno scorso.

In questo modo, la tecnica di rilevazione completamente basata su dati oggettivi e quantitativi permette di convertire il processo di rilevazione di un obiettivo qualitativo (Leadership) in un classico processo di rilevazione quantitativa.

La trappola della soggettività si sposta quindi dal tipo di sensibilità personale inerente alla soft skill da osservare alla tipologia di comportamento (driver) significativo da scegliere per procedere alla rilevazione. La presenza della soggettività, non abbatte completamente i gradi di rischio del processo, ma sicuramente mitiga una rilevazione che si basi completamente su principi e valori personali del valutatore.

Concludendo, da non dimenticare è il è il presupposto concettuale dell'intero processo: la chiarezza di obiettivi, la focalizzazione, la fiducia e l'incentivazione possono consentire di liberare le potenzialità inespresse della persona. Non sono le attività dovute come obbligo contrattuale ad essere oggetto del sistema (per quello c'è la retribuzione), ma il miglioramento in termini di risultati concreti che, pur essendo attuabile, non si è ancora raggiunto. E, come nella metafora sportiva, è l'allenamento, la positività, l'energia, la responsabilità, la motivazione, la fiducia e la presenza di un coach che può influenzare il livello di raggiungimento del risultato.

Invece dell'intervento sullo scostamento è il riconoscimento dei punti di forza, studiato e sviluppato da Seligman (2004), che potrà liberare le potenzialità latenti e, soprattutto, farle evolvere in prestazioni eccellenti per l'individuo, il gruppo e l'organizzazione.

Bibliografia

Doran, G.T. (1981), "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.", in Management Review, n° 70, 35-36.

Seligman M.E.P. (2004), "Strenghts of character and well-being", Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 23, n° 5, 603-619.

Gestire le "risorse umane" nelle organizzazioni post-moderne

FRANCESCO DONATO PERILLO[1]

Per descrivere il lavoro manageriale Henry Mintzberg ricorre a un'immagine suggeritagli da uno studio del 1979 di Leonard Sayles della Columbia University: gestire un'organizzazione "è come tenere in ordine una casa (…) dove i rubinetti gocciolano di continuo e la polvere riappare non appena la si è spazzata via".

Ogni riflessione sulla pratica delle risorse umane dovrebbe partire da qui. Per due essenziali ragioni: perché l'oggetto di chi opera nel campo del personale non sono tanto le persone, ma le persone che gestiscono persone, i manager. Primaria responsabilità di una direzione Risorse Umane è abilitare e supportare il management nell'esercizio del governo e dello sviluppo dei collaboratori. Un ruolo dunque di "management coach" più che di "business partner", come recita una definizione in voga.

La seconda ragione è legata alla necessità di mettere da parte nelle pratiche di gestione delle risorse umane stereotipi e modelli precostituiti, e acquisire invece una visione sistemica della complessità organizzativa. Quando bisogna fare i conti con la complessità, l'imprevisto e la non linearità delle dinamiche nelle organizzazioni, la tenuta di modelli e sistemi teorici denuncia tutta la propria fragilità. Lo schematismo di teorie o di pratiche tanto diffuse quanto celebrate dalle mode della formazione manageriale, come quella ad

[1] Formatore manageriale e docente di Gestione delle Risorse Umane, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa.

esempio della leadership situazionale di Blanchard o dell'Analisi transazionale di Eric Berne, non sembra essere compatibile con la fluidità del mondo aziendale post moderno, laddove l'instabilità delle organizzazioni è il portato più evidente dell'economia della competizione globale e della eccezionale velocità dei cicli di trasformazione dettata dai cicli dell'evoluzione tecnologica. La semplificazione, quale è la riduzione della realtà a modelli, non fornisce una risposta idonea ad affrontare la complessità.

In questo quadro, chi si occupa di risorse umane si trova ad agire un po' come nella disperata condizione dell'apprendista stregone: prova a svuotare con un paio di secchi l'acqua che allaga la stanza, ma essa si riforma di continuo zampillando dal pavimento, dalle pareti, dal soffitto, nei punti più imprevisti. La gestione delle persone, proprio come l'acqua nella stanza, riguarda infatti la componente più "liquida" di un'organizzazione sempre più adattiva e priva di permanenze, in un'economia dove, come afferma Nonaka, "l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura di durevole vantaggio competitivo è la conoscenza".

La componente umana: è la persona, intesa in senso olistico come insieme unico, organico e irripetibile di mente, cuore e spirito; è la persona, non riducibile al lavoratore-clone, mero esecutore di istruzioni nell'organizzazione fordista, che decide quanta parte di applicazione e intelligenza profondere nel lavoro e quanta disponibilità investire nello sviluppo delle proprie competenze e abilità. La persona: un tempo variabile dipendente dell'organizzazione, ora divenuta la variabile più imprevedibile e indipendente all'interno di un contesto caratterizzato da elevata automazione, da macchine intelligenti, da processi guidati e ipercontrollati dal computer.

Ma se ci affacciamo ad osservare i trend che appaiono all'orizzonte della trasformazione digitale dell'impresa, neppure questo quadro appare sufficiente a definire la criticità della "risorsa umana" nell'organizzazione post-moderna.

Due sembrano essere i nodi più grossi: da una parte ci interroghiamo su quali siano le effettive professionalità (e competenze) richieste dalla digitalizzazione del lavoro e non troviamo risposte affidabili. Dall'altra cominciamo a comprendere la drammatica irreversibilità di una condizione sempre più provvisoria del lavoro nelle aziende. Lo scenario della cosiddetta gig-economy ci pone di

fronte alla realtà estrema di un lavoro on demand, richiesto solo dove e quando serva all'azienda. Il lavoratore ci mette l'attrezzatura, il know how, i rischi e il capitalista, in cambio di una commissione, offre la piattaforma su cui far incontrare la domanda con l'offerta. Una sorta di rubinetto delle prestazioni che si apre o si chiude in funzione dei bisogni dell'organizzazione.

Anche il vasto mondo della P.A., apparentemente solido e saldamente incardinato nelle regole dell'assetto burocratico, è destinato a essere ridisegnato dal vento della digitalizzazione, e finanche nell'esercizio di funzioni primarie come la Sanità, l'Istruzione e perfino la Giustizia, è già segnato da ampie fasce di rapporti di lavoro a contratto.

Il mantra delle risorse umane come chiave dello sviluppo dell'impresa sembra così svuotarsi di contenuto e di credibilità davanti a uno scenario prossimo-venturo, ma già chiaramente spalancato ai nostri occhi, fatto di interazione tra uomini, processi basati sull'elaborazione di una mole impressionante di dati esausti, macchine interconnesse e macchine sempre più intelligenti.

Organizzazioni fluide in cui si coniugano impermanenza delle professionalità e volatilità delle collaborazioni.

Le modalità stesse in cui si esprimeranno la formazione e la gestione delle persone richiedono un ripensamento e una revisione critica. A partire dal significato stesso del termine "risorsa umana", se risorsa è parola che richiama la sorgente (source in lingua inglese) della generazione del valore e non il "liquido" che ne scaturisce.

Le professionalità impermanenti

Quali sono le nuove professioni richieste dalle aziende?

Impossibile rispondere alla domanda se è vero che le dieci professioni oggi più richieste (Data scientist, Machine learning Engineer, Big data developer, Designer 3D, e via di seguito con altri titoli al limite tra la fantasia e la scienza) non esistevano dieci anni fa, e il 65% dei bambini che ha iniziato la scuola nel 2016 affronterà da adulto un lavoro di oggi non conosciamo le caratteristiche.

Il punto è che il sistema della formazione e le professionalità non riescono a tenere il passo in uno scenario caratterizzato da li-

quidità nell'uso della forza lavoro, velocità di trasformazione tecnologica e volatilità delle competenze operative.

Come Ulisse tra Scilla e Cariddi, rischiamo di infrangerci contro due grossi scogli.

L'uno è rappresentato dal mismatch tra l'offerta e la domanda di lavoro che in Italia è stimato intorno al 33%. In pratica, da una parte, le scelte di studio dei giovani, non orientate dalle istituzioni, incontrano troppo parzialmente i bisogni delle imprese, dall'altra il sistema formativo non è in grado di "stampare" figure professionali idonee proprio a causa della differente velocità con cui si muovono i due mondi dell'accademia e dell'industria.

L'altro scoglio è rappresentato invece dalla corazza dura dell'impresa che, a fronte di tali trasformazioni distruttive in atto nel mondo globale, resta ancora chiusa in logiche novecentesche: organizzazione gerarchica, ruoli rigidi, cultura del controllo e soprattutto basso utilizzo delle capacità intellettive.

Un vero paradosso: l'era della trasformazione digitale richiederebbe più intelligenze, ma si assiste in Italia «a una preoccupante concomitanza di fenomeni: un numero di laureati inferiore alla media europea e di gran lungo più basso di quello dei paesi avanzati, anche tra i giovani, una emigrazione di laureati che non ha precedenti, un differenziale salariale tra laureati e non laureati che si restringe, un'alta percentuale di laureati che sono sovra-istruiti rispetto al lavoro svolto», come denuncia il Rapporto scenari industriali di Confindustria.

Il quadro, in particolare nel nostro Paese, è perciò allarmante, tanto più che prima o poi bisognerà fare i conti con il portato più vasto della quarta rivoluzione industriale: l'avvento delle macchine intelligenti ad alto grado di sostituzione del lavoro umano.

Immagino imprese che nelle scelte strategiche di produzione non debbano più decidere tra make or buy, ma tra robot e uomini.

Immagino con Francesco Varanini la composizione di una liquid workforce reclutata unicamente sui parametri di un costo del lavoro pagato per acquistare risorse umane o non umane solo dove e quando serve. Una fabbrica in cui dipendenti, robot, lavoratori on demand reclutabili da piattaforme, tutti sotto la voce "acquisti di forza lavoro", forniranno un immenso potenziale di disponibilità

operativa, mentre i sistemi intelligenti alimentati dall'internet delle cose ottimizzeranno ogni fase dell'esecuzione.

Un nuovo fordismo

Amazon è già questo, un luogo di recinti chiusi agli umani e abitati da robot, di umani dotati o meno di braccialetti elettronici, ma comunque di sensori, serviti o asserviti ai robot: macchine viventi e macchine artificiali operanti rigorosamente su input all'interno dello stesso sistema operativo.

Consumatori soddisfatti ricevono a casa un pacco contenente ciò che hanno ordinato anche solo poche ore prima on line dal tablet o dallo smartphone, scorrendo cataloghi e cliccando sul carrello dei desideri. Ma dietro quel pacco c'è un'organizzazione del lavoro che aggiorna a livello 2.0 le modalità fordiste dei primi del '900. Dipendenti col codice a barre, metà dei quali somministrati o a termine. Componenti umani di una grande macchina operativa, "risorse" ultra-fungibili e rimpiazzabili dall'enorme esercito di riserva dei giovani diplomati e laureati disoccupati disponibile fuori ai cancelli.

Anche qui, negli immensi e anonimi capannoni della ditta popolati da oltre un migliaio di operatori, una catena di montaggio, anche qui una rigida divisione del lavoro. Ma, a differenza della fabbrica fordista, non è il pezzo ad arrivare all'operaio, è invece lui che con passo veloce, "il passo Amazon", lo raggiunge nello scaffale designato nel quale il collega-robot lo ha collocato, lo riconosce e lo preleva per metterlo nel pacco da spedire. Anche qui è l'operatore che obbedisce al ritmo della macchina: non però a un nastro che scorre, ma al display della sua pistola laser che gli dà il consenso al prelievo, gli detta e misura i tempi di esecuzione. Domani forse sarà direttamente un braccialetto elettronico a comunicargli con una vibrazione sulla pelle che il prelievo è quello giusto.

Come l'operaio Charlot è inseparabile dalla chiave e dal cacciavite, così l'operatore-Amazon lo è dal sensore. La condizione esecutiva cui è relegata la persona è drammaticamente la stessa. L'individuo è valutato unicamente sulla sua capacità di risposta in termini di velocità e di quantità.

La persona, con la sua unicità, scompare dietro la maschera della fungibilità, l'identità è il suo login e il suo codice a barre. Un codice che nel mondo Amazon accomuna allo stesso modo il prelevatore, il robot e il materiale prelevato.

Cosa differenzia allora questo mondo operativo da quello taylorista?

Almeno tre cose basilari: la durata della giornata di lavoro, il livello salariale e la stabilità del lavoro: in tutti e tre i casi oggi inferiori rispetto ai trattamenti concessi dal signor Henry Ford a Detroit. Diverso è anche il controllo della prestazione, non affidato al tradizionale caposquadra onnipresente sulla linea, ma a sistemi computerizzati che allertano sia direttamente il lavoratore che il Leader deputato ai compiti di ramanzina e di ammonimento. Il caposquadra effettivo è il computer che ha il suo terminale nella pistola-display nella mano all'operatore.

Nelle fabbriche digitalizzate, mentre tecnologia e produttività stanno obiettivamente registrando progressi esponenziali, la risorsa umana, ormai inseparabile dal tool elettronico che la connette al sistema, sembra essere spodestata verso un progressivo ruolo periferico.

Le imprese best place to work

Non tutte le aziende della new economy sono Amazon.

Sulla nuova frontiera dell'impresa post moderna troviamo aziende come Google, Facebook, Apple, Cisco, Microsoft, General Electric, IBM -solo per citare le punte dell'iceberg- che fanno invece della piena espressione del potenziale della persona la condizione produttiva del business.

Creatività, iniziativa, team working, comunicazione, relazione, networking, sono capacità personali e identitarie, incoraggiate e sviluppate dall'organizzazione come essenziali fattori abilitanti per la produzione di progetti e non più di oggetti.

Imprese in cui le performance sono ottenute mediante attività orientate al raggiungimento di goal-obiettivi piuttosto che allo svolgimento di compiti prescrittivi. Imprese in cui capacità umane, sviluppate e coniugate con la passione per l'oggetto del proprio lavoro, richiedono per attecchire necessariamente la libertà. E anche un

ambiente di lavoro che favorisca lo scambio e il continuo rigenerarsi delle competenze.

Imprese in cui l'internet of the things non asservisce le capacità umane, ma le alimenta e le potenzia.

Welfare, work-life balance, compensation basata su criteri trasparenti e non meramente discrezionali, costituiscono le politiche più diffuse e idonee a incontrare i bisogni e le aspettative dei collaboratori.

Se nell'impresa neo-fordista le capacità manageriali si risolvono nel monitoraggio dei processi e delle prestazioni, qui è richiesto invece di essere leader ispiratori: perché se lì sono il comando e il controllo a far girare la macchina produttiva, qui è la fiducia a far accedere le cose. Una vera e propria cultura della fiducia impronta lo stile di management, e si riflette nel linguaggio, nelle relazioni, perfino nella scelta dei colori, degli arredi e dei layout.

Una filosofia gestionale riassumibile nella considerazione dei collaboratori come "clienti interni" e non già semplici dipendenti: la gestione delle risorse umane è intesa come un processo da presidiare e ottimizzare continuamente, al pari di ogni altro processo aziendale, e viene assunta nel sistema di gestione totale della qualità (TQM), secondo un modello di eccellenza del business che lega ogni attività alla customer satisfaction. In esso la people satisfaction (cliente interno) è direttamente connessa al raggiungimento della soddisfazione del cliente esterno.

Le politiche del personale che ne discendono ne risultano radicalmente diverse, in quanto rientranti nelle policy aziendali di gestione della qualità: se nell'azienda neo-fordista la formazione è addestramento on the job per omologare le skill dell'individuo o della squadra all'esercizio dell'attività, qui invece è spinta all'autosviluppo personale e coaching per sviluppare sempre migliori competenze organizzative. Lì il lavoro è costo di struttura e gestito in relazione ai budget; qui è inteso come valore e investimento.

Nelle imprese "best place to work" i manager sono i primi costruttori della fiducia organizzativa, i driver del cambiamento e dei valori aziendali. Ad essi l'azienda non richiede tanto la precisione gestionale, quanto la relazione, la capacità di connessione e di costruire reti di cooperazione continua tra i suoi attori e tra questi e gli stakeholders.

Nella knowledge economy il capitale che conferisce il vantaggio competitivo è il capitale intangibile rappresentato e misurato dal valore del brand, dalla consistenza dei processi, dalla certificazione delle competenze, dal grado di soddisfazione dei dipendenti.

Best place to work è una prestigiosa istituzione internazionale che valuta le aziende che ne fanno domanda, attraverso centinaia di migliaia di questionari sottoposti ai dipendenti, strutturati sulla base di un indice di fiducia: il Trust index, i cui risultati pesano per i due terzi sul punteggio finale, mentre un terzo è legato alla valutazione delle pratiche di gestione delle risorse umane. Ciò che davvero qualifica questo riconoscimento è l'adozione di un modello che non mira a valutare l'entità dei benefici materiali che l'azienda mette a disposizione dei dipendenti, ma cinque essenziali dimensioni qualitative che emergono dall'effettivo valore del capitale relazionale: la credibilità, il rispetto, l'equità, nella relazione di fiducia coi propri manager, e l'orgoglio e la coesione, nella relazione delle persone col proprio lavoro.

Un approccio gestionale, dunque, che potremmo definire "umanistico", ma non contrapposto alle metodologie e alle metriche dello Scientific management, che resta ampiamente integrato nella rigorosa applicazione dei sistemi di quality & process management, di enterprise resource management e di project planning & management: in definitiva all'interno di una visione dell'azienda come learning organisation (Senge, 1990). Organismo vivente, non macchina.

Risorse umane e non umane nell'industria 4.0

In una recente intervista Marco Taich, docente di Sistemi di produzione automatizzati e tecnologie industriali al Politecnico di Milano, descrive efficacemente le modalità operative della fabbrica 4.0, nella quale gli operatori lavorano fisicamente e cognitivamente fianco a fianco di robot collaborativi (cobot) e utilizzando sensori e dispositivi indossabili (esoscheletri). Tutti gli oggetti fisici sono connessi ad un loro gemello digitale che ne replica le caratteristiche, lo stato e la storia. Non si produce in modo seriale per grandi volumi ripetitivi, ma in modo sempre più "customizzato":

I clienti ordinano beni personalizzati, spesso realizzati con tecnologie innovative come la stampa 3D o il laser ad alta potenza. I prodotti smart sono dotati di sensori e sistemi di elaborazione e comunicazione per permettere ai fornitori di rilevare i comportamenti di uso ed i parametri di funzionamento di prodotti e attrezzature e di offrire servizi (e qui entrano in gioco manutenzione predittiva, diagnostica, regolazioni e consigli sull'uso).

Il cloud, inoltre, consente di connettere tra loro le imprese, la supply chain o intere filiere, in reti collaborative ottimizzando le prestazioni complessive "con particolare attenzione alla logistica (per esempio, veicoli autonomi, magazzini automatizzati, dispositivi indossabili per gli operatori, ecc.) e alla gestione dei ricambi (produzione in loco con stampa 3D)".

Si ritiene che la trasformazione digitale dell'economia e del lavoro non sia una semplice transizione, ma una quarta rivoluzione industriale, che a differenza delle precedenti, è tutta ancora in divenire. Al suo compimento potremmo anche trovarci di fronte a una vera e propria mutazione genetica del modo di essere umani in un mondo sempre più virtualizzato e abitato da macchine intelligenti.

L'utilizzo delle nuove tecnologie è però solo una faccia, quella più leggibile, di ciò che si scriverà nel grande libro della storia. L'altra faccia, quella oscura, quella che ancora abbiamo difficoltà a decifrare, la vera sfida che questo epocale cambiamento porta con sé, non è capire quali lavori saranno soppiantati dalla digitalizzazione della vita e quali invece porteremo nel nuovo mondo. Questione che anima i dibattiti sulle automobili che si guidano da sé, sulle operazioni eseguite da infallibili chirurghi-robot, e finanche sulle selezioni del personale effettuate dall'intelligenza artificiale dei computer. E la sfida non è neppure quella di mappare quali nuove professionalità sorgeranno e quali diverranno rapidamente obsolete, o quali competenze sarà necessario sviluppare per lavorare nell'impresa digitale. Ambito questo, come si è detto, in cui regna il principio dell'impermanenza professionale e della rapida obsolescenza dei ruoli e delle competenze tecniche.

La vera sfida nel prossimo decennio sarà un'altra, ed è stata ben individuata dall'IBM che nel 2015 ha lanciato una grande campagna pubblicitaria per "costruire insieme un pianeta più intelligente". La vera sfida, sostiene l'IBM impegnando un'intera pagina

sui maggiori quotidiani, sarà ora applicare i nuovi insegnamenti lanciati dalla trasformazione digitale per "cambiare una pratica radicata nel lavoro".

Non si tratta della consueta sfida del cambiamento, ma di qualcosa di più e di diverso: qui è in gioco il senso stesso del lavoro, il modo di essere impresa, il modo in cui riorganizzare la quotidianità di vita e lavoro, le stesse relazioni uomo-uomo e uomo-macchina, dentro e fuori l'azienda.

Il punto di partenza di questa sfida è drammatico: una forbice sempre più divaricata tra la velocità con cui evolvono gli individui e quella delle nostre aziende.

Le persone, soprattutto le nuove generazioni, corrono nel cyberspazio, sul cloud, sui tablet, sugli smartphone (in Italia ne abbiamo il primato, nonostante una rete ancora arretrata), si connettono, creano e consumano con straordinaria facilità. Le aziende invece sono, in grande maggioranza, ancora intrappolate nelle mail, nelle regolamentazioni, nell'ossessione del controllo, nella concezione del cellulare o del tablet come un benefit e non come protesi delle capacità umane. Non ne vedono la straordinaria potenzialità per reperire ogni tipo di informazione, disporre di App con le più diverse funzioni, distribuire la manualistica e le procedure, geolocalizzare i collaboratori o i clienti sui territori, socializzare le conoscenze, facilitare la cooperazione, ampliare a dismisura i luoghi e i tempi di lavoro. Ancora sospettano della effettiva disponibilità e dedizione dei collaboratori che disertano gli uffici per lavorare da remoto in modalità smart working, non comprendendo che lavorare in modo smart risulta più responsabile e più duro che lavorare duramente.

Non basta che l'azienda applichi centinaia sensori per interconnettere le macchine e l'ambiente di lavoro, né che abbia deciso un piano d'investimenti per realizzare la propria trasformazione digitale. Disintermediazione è la parola-chiave della digitalizzazione. Senza disintermediare, e dunque bypassare ogni mediazione formale e gerarchica per accedere direttamente alle informazioni e operare nel pieno esercizio delle responsabilità personali, non può prodursi mutazione genetica, ma solo transizione da un'azienda meccanizzata a un'azienda automatizzata, ma non certo 4.0: si resta, in

altri termini, nel contesto di una fabbrica neo-fordista, in cui le risorse umane agiscono su input e sono controllate sugli output.

Disintermediazione è chiedere alle persone di rispondere sui risultati e non sui tempi, né sugli orari. Dare loro la libertà di condividere informazioni, piani e conoscenze. È riorganizzare il modo di relazionarsi in fabbrica: un passaggio rivoluzionario dal verticale all'orizzontale.

Le macchine sempre più intelligenti lavoreranno più degli umani, ma agli umani chiamati a conoscere le macchine, a supervisionarne i parametri di funzionamento e indirizzarne le produzioni verso i bisogni dei clienti, dovranno essere concesse ampie deleghe per affrontare emergenze, imprevisti, risolvere incertezze, assumersi responsabilità ben superiori a quelle oggi affidate ai capi.

Ai professionisti delle risorse umane, quali management coach, si apre uno spazio immenso e inesplorato: quello di promuovere la rivoluzione culturale digitale in azienda.

La persona al centro?

Sembrerebbe dunque che nell'era post moderna convivano modelli contrapposti, inferno e paradiso del lavoro. Ma la realtà è più complessa della sua rappresentazione, non siamo di fronte a mondi separati. Essi sembrano invece essere complementari nell'economia globale, facce diverse della stessa medaglia. Ai gasatissimi progettisti della Apple di Cupertino corrispondono le decine di migliaia di operai-formiche della Foxconn in Cina. I primi non esisterebbero senza i secondi e viceversa. Lo splendido oggetto con la mela morsicata che hai tra le mani è stato progettato nella mitica Silicon Valley e prodotto in milioni di esemplari con il lavoro ripetitivo, parcellizzato e controllato di anonimi operai cinesi.

Allo stesso modo Amazon neppure esisterebbe se non vi fossero le App e i motori di ricerca di Google, la potenza di piattaforme e social network come Facebook, i servizi dell'IBM, aziende d'ingegneria come ABB fornitrici di tecnologie per l'automazione, a rendere possibile e agile il commercio elettronico.

Spinti dai continui bisogni dei consumatori, potenziati dalla rete e amplificati dalle tecniche di neuro marketing, nel mercato globale prodotti e servizi si rinnovano con una velocità che richiede

alle persone un adattamento continuo alle più diverse organizzazioni del lavoro. Ciò non solo per effetto diretto delle varianti e delle turbolenze esterne, ma anche a causa della flessibilità e mobilità del lavoro e delle produzioni: esternalizzazioni, deverticalizzazioni e delocalizzazioni non sono fenomeni patologici ed occasionali, ma ormai endemici e strutturali al sistema economico.

La mobilità del lavoro, conseguenza primaria della volatilità delle imprese, può ben provocare la riallocazione di un progettista da una software-house in crisi a un'azienda neo-fordista. E viceversa, un operatore eterodiretto da una pistola-display può ritrovarsi un giorno in un ambiente di lavoro orientato all'empowerment; come a un tecnico di calibrazione strumenti di un'azienda metalmeccanica potrà capitare dopo i quarant'anni di occuparsi di analisi dei sensori in una factory 4.0.

È in questo scenario che Francesco Varanini ha posto la domanda se ripetere l'abusato slogan della "persona al centro" abbia ancora oggi un senso.

È indubbio che la rivoluzione industriale in atto comporti, come è sempre avvenuto, un impatto sulla quantità del lavoro e l'occupazione, con le innumerevoli problematiche legate alla sostituzione del lavoro umano e alle nuove professionalità che nasceranno. Ma è l'impatto sulla qualità del lavoro che qui ci interessa, se progressivamente sempre più mansioni saranno trasferite a macchine intelligenti, col rischio che la risorsa umana all'interno di ogni sistema organizzato perda la leadership, smarrendosi come fine e riducendosi a puro mezzo.

Decisioni e scelte saranno prese dai sistemi esperti?

Il mondo sarà governato da risorse non umane? E quali potentissime lobbies ne reggeranno i fili?

È questo un rischio più grande della disoccupazione stessa, e non è fantascienza. Un rischio verso cui è più facile scivolare se all'appuntamento con la fabbrica digitale si arriva con la carenza delle skill e delle intelligenze necessarie.

Di certo la differenza tra azienda eterodiretta e azienda leader si giocherà sul terreno dell'innovazione più efficace nella gestione dell'interazione uomo-macchina. Più che la centralità della risorsa umana conterà perciò l'organizzazione del lavoro, nella sua continua ricerca di un equilibrio sociotecnico. È qui che si giocherà la

partita tra valorizzare o deprimere le nuove professioni nell'impresa post moderna: tra gli uomini che conosceranno le macchine e le macchine che imiteranno gli uomini.

Il futuro del lavoro ha contorni incerti.

L'unica certezza sembra essere quella della transizione e della capacità di gestirla. Da oggi al futuro l'impatto di questa spirale di trasformazioni nel mondo del lavoro sui professionisti delle risorse umane è grande. I tradizionali strumenti della gestione del personale, i sistemi di valutazione delle performance, i sistemi retributivi, il classico MBO, la pesatura delle posizioni, le tavole di successione, i sistemi di selezione, di formazione e di sviluppo, sono tutti a rischio di rapida obsolescenza.

Vedremo forse un responsabile HR deprivato della sua cassetta degli attrezzi, rimasto solo con la sua sensibilità, chiamato a mettere a dura prova il suo problem solving, a essere sensore dei sensori, a garantire una visione d'insieme, a sostenere reti relazionali, a progettare e a negoziare di volta in volta e in funzione dei diversi contesti operativi soluzioni per gestire le mutazioni e le fasi di transizione. Con la nostalgia, forse, di non poter più gestire un contratto collettivo, il rapporto di lavoro di lavoratori dipendenti, selezionare, assumere e licenziare.

Bibliografia

Beltrametti L, Guarnacci N., Intini N., La Forgia C., *La fabbrica connessa*, Guerini, Milano, 2017.

Mintzeberg H., *Il lavoro manageriale in pratica*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Nonaka J., Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York, 1995.

Perillo F.D., *Impresa imperfetta*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2010.

Senge P.M., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano, 2006.

Varanini F, *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi. Trattato di informatica umanistica*, Guerini, Milano, 2015.

GLI ALLIEVI DEL MASTER IN

MANAGEMENT DEI PROCESSI FORMATIVI NELLE STRUTTURE PUBBLICHE E PRIVATE.

XII CICLO: FORMAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La formazione aziendale

LAURA AIELLO

Introduzione

La formazione è un elemento fondamentale per la crescita delle aziende: è infatti, uno dei driver utilizzati (nell'ottica di uno sviluppo e del potenziamento delle risorse umane) allo scopo di rimanere competitivi all'interno di un contesto segnato da cambiamenti continui.

Formare managers e dipendenti assicura infatti, all'impresa, più di ogni altra cosa, una maggiore competitività nel mercato: innanzitutto perché la conoscenza e l'apprendimento continuo (continuous learning and improvement) rappresentano un potente valore aggiunto, tanto all'interno dell'ambiente lavorativo quanto nei confronti del mondo esterno, e in secondo luogo perché attraverso lo svolgimento di attività di formazione aziendale si finisce inevitabilmente per rafforzare anche il legame tra colleghi, andando così a creare un'importante coesione interna.

La formazione aziendale viene però spesso sottovalutata ed erroneamente messa da parte, poiché non sembra fornire un valore tangibile agli occhi dell'imprenditore, seppur sia proprio grazie ad essa che il rendimento delle persone che lavorano all'interno di una organizzazione aumenta e si valorizza.

A cosa serve la formazione aziendale

La formazione aziendale rappresenta un'attività, che l'impresa implementa in modo attentamente strutturato, allo scopo di for-

nire ai suoi dipendenti e managers competenze specifiche e competenze trasversali per migliorare, non solo il rendimento dei singoli, ma anche, come naturale conseguenza, il rendimento dell'intera organizzazione.

Ne consegue che, i vantaggi della formazione aziendale siano ovviamente numerosi, a partire dall'incremento della produttività dell'impresa, passando attraverso l'aumento delle motivazioni personali e professionali, fino ad arrivare ad una maggiore sensibilizzazione e responsabilizzazione delle persone che collaborano con una determinata struttura, senza escludere il potenziamento della capacità di lavorare in gruppo. Decidere quali attività andare ad implementare, è in vero, un processo molto strutturato che va affrontato e attuato in maniera piuttosto metodica: è infatti molto importante definire in primis gli obiettivi che si intendono raggiungere e solo in un secondo momento pianificare il percorso formativo più giusto da intraprendere. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che ogni azienda possiede bisogni di natura diversa, in primo luogo per via dell'attività svolta e per via del tipo di business della compagnia stessa, ma anche in relazione alle skills dei soggetti che lavorano all'interno dell'organizzazione. Ciascun percorso formativo deve essere pensato e strutturato sulla base delle esigenze che emergono dall'analisi dei fabbisogni: quando parliamo di fabbisogni, non ci riferiamo solo a quelli dell'impresa in generale, ma anche a quelli dei lavoratori, attraverso i quali l'impresa stessa vive e produce.

Come si attua la formazione aziendale

In virtù di quanto appena osservato, possiamo quindi definire la formazione aziendale come un'attività piuttosto importante che è, da sola, in grado di aumentare la competitività dell'impresa. Si realizza attraverso una serie di corsi e attività formative, che devono, però, essere precedute da accurate analisi di vario tipo: parliamo di analisi dei fabbisogni formativi, bilanci di competenze, colloqui individuali e di gruppo, studi sulle motivazioni e diagnosi sulle reali competenze del personale aziendale da formare e a cui trasmettere competenze trasversali, o soft skills, utili al raggiungimento di determinati obiettivi.

Il processo formativo può assumere un ruolo fondamentale per:

- Far acquisire conoscenze e competenze ai dipendenti;
- Colmare eventuali lacune dovute a cambiamenti interni o esterni;
- Anticipare eventuali lacune;
- Creare piani di valorizzazione e sviluppo dei talenti.
- È chiaro che, perché sia veramente valida, la formazione deve integrarsi perfettamente con tutti i processi aziendali.

Come precedentemente anticipato, per non incorrere in errori nella programmazione della formazione, è importante seguire i seguenti steps:

- Effettuare un'analisi dei bisogni;
- Procedere con la progettazione e realizzazione dell'intervento formativo; e lo analizzeremo nei prossimi paragrafi.

Analisi dei bisogni formativi

Il concetto di bisogno, parlando in termini generali, è strettamente legato ai fenomeni della vita e rimanda sia ad aspetti negativi (intesi come mancanza di...), sia ad aspetti positivi (energia, tensione verso...): ci riferiamo quindi ad elementi complementari appartenenti ad una stessa realtà, di cambiamento e di sviluppo. Il 'sistema vivente' si attiva per fronteggiare sia il pericolo esterno (difesa, sopravvivenza, sviluppo), sia i bisogni interni: a tal proposito, l'azienda è un organismo sociale a tutti gli effetti, e come tale vive, interagisce con il contesto esterno, effettua scambi, organizza le risorse, si alimenta attraverso il mercato.

Possono verificarsi però due tipologie di situazioni.

Quando siamo dinanzi ad un organismo sano, le "normali" sollecitazioni allo sviluppo che provengono dall'esterno o dalle risorse interne, vengono interpretate correttamente e mettono in moto processi di auto-regolazione e sviluppo adeguati alle necessità.

Tuttavia, non sempre la situazione è chiara e sana: può capitare infatti, che ci si trovi in presenza di situazioni di particolare crisi o conflitti interni, o ancora in un il sistema addirittura "accecato" all'interno del quale i dirigenti non accettano suggerimenti o segna-

lazioni critiche. In questi casi, formulare una corretta analisi dei bisogni aziendali, può diventare estremamente problematico.

L'analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligatorio di un qualsiasi intervento formativo e, se ben eseguita, permette di ridurre il numero di errori e di risparmiare tempo e denaro.

L'analisi dei bisogni deve essere un procedimento sistematico ed estremamente accurato, basato sulla raccolta di informazioni strutturate, coinvolgendo tutti gli attori interessati. L'esame ideale ed efficace, è quello che prende in considerazione non solo i bisogni aziendali ma anche quelli individuali, come dicevamo in precedenza, partendo dall'accertamento delle competenze presenti e stimando poi le eventuali carenze. Il primo passo da fare, è quello di fotografare la situazione presente dell'azienda e del mercato, studiando tutta una serie di elementi:

- Mission;
- Vision;
- Values;
- Output (prodotti e/o risultati) che qualificano l'Azienda sul mercato;
- Obiettivi;
- Andamento del mercato e della concorrenza;
- Struttura organizzativa;
- Relazioni interne, che definiscono il clima organizzativo e comunicativo
- Rapporti con l'esterno, che proiettano l'azienda verso il mercato e i vincoli di realtà.
- Dati sulle iniziative formative passate.

Queste informazioni si possono ottenere attraverso svariati strumenti, quali: questionari, interviste, focus group, documentazione aziendale, job descriptions, raccolta dei needs utilizzando skill matrix apposite, ecc. Il secondo step prevede di redigere un documento nel quale vengono evidenziate quelle che sono le aree di miglioramento individuate e gli interventi e gli strumenti da utilizzare per apportare i dovuti cambiamenti all'organizzazione.

Le aree precedentemente elencate dovranno poi essere incrociate con i diversi livelli di partecipazione alla soluzione delle criticità, livelli che possiamo sintetizzare come segue:

- Livello individuale cioè quello delle singole persone che lavorano in una struttura produttiva: riguarda valori individuali, atteggiamenti, motivazioni, comportamenti relazionali.
- Livello tecnico, cioè quello delle diverse figure professionali e delle specifiche aree di competenze tecniche.
- Livello strategico, quello cioè della complessiva struttura di produzione che coinvolge il management e i centri decisionali.

È importante precisare che i fabbisogni formativi devono avere, di base, sempre un fondamento oggettivo, poiché derivano dal confronto tra i fabbisogni legati ai processi dell'organizzazione (attuali e futuri) e le competenze possedute dalle risorse umane dell'organizzazione stessa.

Quello che accade è che le necessità oggettive si incontrano con le percezioni del tutto soggettive dei destinatari: parliamo infatti di aspettative che per definizione, possono variare in modo sensibile tra persona e persona, spesso senza trovare una corrispondenza con il fabbisogno oggettivamente rilevato. Allo scopo di confrontare i bisogni e percezioni, è pertanto opportuno rilevare anche quali siano le aspettative che le risorse umane nutrono nei confronti delle proposte per l'apprendimento di nuove competenze. Se il divario tra fabbisogno oggettivo e aspettative soggettive risultasse troppo accentuato, occorrerebbe scegliere con grande attenzione sia la strategia di proposta dell'azione formativa, sia la strategia di erogazione della stessa.

La progettazione e realizzazione degli interventi formativi.

La progettazione degli interventi rappresenta il momento della pianificazione dell'intervento da attuare come conseguenza di quanto emerso dall'analisi dei needs: parliamo quindi del pianificare gli obiettivi del processo formativo, stabilire gli effettivi contenuti didattici, scegliere la tipologia di docenza e le tecniche da utilizzare, capire il tempo necessario per l'approfondimento e impostare i criteri di valutazione (o auto valutazione) pre e post corso. Durante la realizzazione degli interventi formativi, assumono un'importanza fondamentale due elementi:

- Il costante monitoraggio delle attività in corso, in modo tale da modificare eventualmente obiettivi ed interventi didattici che potrebbero rivelarsi inadeguati;

2. *La valutazione dei risultati.*

Per misurare l'efficacia dell'intervento formativo, è infatti necessario valutare i risultati a distanza di tempo, per 'verificare se le conoscenze acquisite si sono trasformate in concrete azioni' sul luogo di lavoro. È possibile effettuare ciò, anche utilizzando dei questionari di self evaluation, da proporre ai partecipanti sia prima che dopo la formazione, in modo da poter apprezzare i miglioramenti ottenuti e i progressi realizzati.

La valutazione rappresenta inoltre, il punto di partenza per i successivi percorsi formativi. Purtroppo, quello del questionario di valutazione è spesso l'unico controllo che solitamente viene effettuato. Per rivedere il processo di formazione, invece, è indispensabile verificare l'efficacia degli interventi a distanza di tempo (anche di 6 mesi), per verificare che il cambiamento sperato sia effettivamente avvenuto. La formazione infatti, ha ottenuto i risultati programmati, se le conoscenze apprese durante il corso si sono trasformate in atteggiamenti lavorativi. In caso contrario, sarà necessario rivalutare tutto il processo per capire quali errori sono stati commessi e come fare per porvi rimedio.

Tipologie di Corsi di formazione

La formazione non è di certo un concetto standard o tanto meno statico: al contrario, deve essere piuttosto flessibile e in grado di adattarsi dinamicamente alle esigenze di chi ne è coinvolto; deve poi saper guardare saggiamente verso le nuove tecnologie senza però abbandonare i capisaldi della formazione tradizionale. Ad esempio, oggi molte aziende scelgono di adottare delle piattaforme apposite per una formazione cosiddetta "social" - spesso avvalendosi del supporto di una rete intranet- creando così dei veri e propri archivi, nei quali le conoscenze aziendali vengono messe a disposizione di tutti. È importante per ogni organizzazione stimolare questo feno-

meno di comunicazione, rendendo la formazione realmente efficace attraverso un circolo virtuoso di condivisione del sapere.

Esistono diverse tipologie di corsi aziendali, ciascuno con scopi specifici: dalla formazione per il raggiungimento delle competenze personali, ai percorsi con finalità di aggregazione, a quelli che consentono un miglioramento della comunicazione e delle motivazioni aziendali.

Per ognuno di questi scopi esistono determinati corsi di formazione, ad esempio:

- corso di gestione dei conflitti ed esercizi sulla comunicazione, per migliorare le dinamiche del gruppo e imparare a parlare in pubblico;

corsi di team building, per aumentare il senso di appartenenza trasformando un semplice gruppo in un team di lavoro efficace ed affiatato;

- corsi motivazionali, per focalizzarsi sugli obiettivi esercitando skills e competenze trasversali;
- corsi psicologici, con l'obiettivo di gestire lo stress e affrontare le avversità;
- corsi di natura tecnica, che hanno l'obiettivo di creare una "struttura" solida, arrivando, solitamente attraverso i managers, a tutti i livelli dell'organizzazione in maniera trasversale (Project Management, Business Presentation, Negotiation, ecc…).

Insomma, la formazione rimane lo strumento migliore attraverso cui viene fornita, mantenuta o migliorata la professionalità dei lavoratori.

I costi della formazione

Un aspetto che senz'altro non va sottovalutato o trascurato, è quello che riguarda i costi della formazione: è chiaro che formare i propri managers o i propri dipendenti rappresenta per l'azienda un vero investimento. Vien da sé che vanno fatte tutta una serie di considerazioni.

Una giornata di formazione implica, normalmente, che il docente debba essere sul posto (generalmente la sede del cliente)

entro le 8.30 per poi finire alle ore 18. La giornata di insegnamento, però, va anche progettata e preparata, vanno selezionati i contenuti e bisogna preparare delle slides efficaci. Bisogna poi considerare l'attività di vendita dei corsi di formazione, che talvolta è svolta dal docente stesso.

A questo punto bisogna considerare la questione dal lato dell'azienda. Consideriamo un lavoratore dipendente che guadagni 1.000 netti al mese e pensare a quanto costi alla sua azienda un'ora di lavoro di questo lavoratore.

Ad ogni modo, se l'azienda cerca un formatore con effettive capacità e preparazione, si parte da 2.000 Euro a giornata corso, a salire. Quello che preme capire all'imprenditore però è solo una cosa: ma alla fine, a che cosa è servito il corso?

È facile che un imprenditore, pensando a tutti gli aspetti citati, consideri l'esperienza presto chiusa oppure, nella migliore delle ipotesi, un'esperienza da ripetersi in un'annata buona, a soli fini fiscali o di immagine. Come non dare ragione ad un imprenditore che a fronte di costi certi per diverse migliaia di euro rimane nel limbo della quantificazione dell'effettivo ritorno del suo investimento. In realtà dietro queste conclusioni si cela la mancata comprensione del valore intrinseco della formazione stessa: infatti andando ad analizzare in profondità quali sono gli obiettivi concreti che si vogliono raggiungere con la formazione, ci si può rendere conto del fatto che dietro ogni obiettivo generico dichiarato, esistono attività concrete misurabili quantitativamente. Ad esempio un manager aziendale, la cui capacità di parlare in pubblico è legata anche alla quantità di tempo speso nel preparare i propri discorsi, e al tempo negato al sonno prima di una riunione aziendale, una volta formato in tal senso, ci sarà sicuramente un valore aggiunto nei confronti dell'impresa.

Conclusioni

Alla luce di quanto finora esposto e in base anche alla mia personale esperienza, svolta in un contesto lavorativo multinazionale, nel dipartimento Group HR "Organizzazione e sviluppo" delle Risorse Umane, mi sento in tutta onestà di affermare che sia effettivamente di vitale importanza per un'organizzazione decidere di in-

vestire nella formazione delle proprie risorse. Come precedentemente detto, si tratta effettivamente di un processo dispendioso tanto in termini economici quanto in termini di tempo, ma il valore che un percorso di formazione ben strutturato e adeguato al contesto apporta all'interno dell'azienda, è fuor d'ogni dubbio di gran lunga superiore e vale molto di più rispetto a quanto effettivamente costi all'azienda stessa. In primo luogo, dare la possibilità a dipendenti e Managers di approfondire determinate tematiche o apprenderne di nuove, crea nei destinatari della formazione un senso di appartenenza rispetto alla realtà aziendale, facendo automaticamente sentire loro parte fondamentale dell'organizzazione stessa: tutto questo si traduce in una "fidelizzazione" del cliente interno.

In secondo luogo, formare il capitale umano (a tutti i livelli) comporta, inoltre, non solo un incremento nella preparazione in termini di competenze tecniche o trasversali, ma significa, soprattutto in contesti aziendali complessi e variegati, sia a livello produttivo, sia a livello organizzativo, sia a livello territoriale - come nel caso specifico da me vissuto, con subsidiaries dislocate in tutto il mondo - conferire una uniformità nell'organizzazione e nella cultura aziendale facilitando così lo svolgimento delle attività lavorative.

E vien da sé che, se il lavoro è facilitato da una miglior organizzazione e da un modus operandi comune, da una maggiore comunicazione e da un metodo chiaro, di conseguenza le risorse saranno più incentivate ad impegnarsi nel portare a termine le proprie mansioni, e il business dell'intera azienda ne gioverà in termini economici. Ecco perché non si parla di "spendere" nella formazione ma si parla sempre di "investire" nelle risorse: sono le risorse umane che rappresentano infatti il vero motore dell'azienda e pertanto vanno "coltivate" e valorizzate con costanza.

Bibliografia

Gambirasio G., 3a ristampa 2017, 1a edizione 2010, *Formazione formatori. Emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale*, Codice editore 1060.183

Bottallo E.- Maraschi E., 2012, *Innovare la formazione aziendale*, E-formazione Consulman SpA

Biondo L., 2015, www.mind.university - formazione online di pregio, gratuita, consultato in data 01/01/2018,www.linkedin.com/pulse/qual-%C3%A8-il-prezzo-giusto-per-una-giornata-di-dr-ing-luciano - biondo

Blog HR, 2014, *Il processo di formazione del personale*, consultato in data 28/12/2017, www.risorseumanehr.com

FMTS, *Corsi di formazione, Esercitazioni e giochi per le aziende*, consultato in data 1/1/2018, www.formamentisweb.it/corsi-esercitazioni-giochi-per-formazione-aziendale/

Braga G., 2010, "Analisi dei fabbisogni formativi per competenze: esperienze e prospettive (…dalla parte della domanda)".

Le pratiche di gestione delle risorse umane: dalla pianificazione allo sviluppo

PASQUALE ANGRISANI

La pianificazione

Qualsiasi considerazione relativa alle modalità di gestione del flusso in ingresso, attraversamento e uscita delle persone da un'organizzazione va collocata all'interno di tre visuali:

- individuale: la carriera e lo sviluppo sono frutto di un processo organico che gli individui cercano di controllare per orientarlo in modo coerente con i propri desideri e valori;
- sociale: la dinamica delle persone dentro l'organizzazione è influenzata da fattori sociali di natura ampia, tra i quali i valori dei lavoratori, l'operare delle istituzioni di formazione e l'intervento regolativo e normativo;
- organizzativa: sebbene le considerazioni relative alla disponibilità delle persone nelle organizzazioni siano spesso trascurate, producono effetti rilevanti per il funzionamento e per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La pianificazione del personale si è evoluta in relazione a contesti stabili e di crescita, quando era necessario anticipare la natura di domanda e offerta di lavoro e sviluppare piani per riconciliarle.

Lo sviluppo delle tecniche di supporto alla pianificazione del personale è ampio e le conseguenze di un'adeguata pianificazione dei flussi del personale sono numerose.

Le politiche di gestione del personale possono essere scomposte in tre componenti logicamente concatenata:

- gestione dei flussi in ingresso: le modalità di tale gestione vengono descritte nel prossimo punto;
- gestione della mobilità interna: comprende decisione all'assegnazione dei ruoli, trasferimenti, promozioni e rimozioni;
- gestione dei flussi in uscita: quest'ultima è spesso trascurata, poichè considerata fisiologica (nel caso del pensionamento) o patologica (in situazioni di crisi e di ristrutturazione o di specifiche problematiche individuali).

Viene quindi richiesta in questa gestione la disponibilità di un sistema informativo del personale che raccolga e renda disponibili dati diversi sulle consistenze e sull'andamento organico, quali ad esempio il sesso, le classi di età, la posizione familiare, la residenza, la scolarità e la formazione successiva, le conoscenze, le capacità e le competenze, il livello di inquadramento e la qualifica.

Il reclutamento e la selezione

Il reclutamento comprende una serie di pratiche e attività svolte con l'obiettivo di identificare e attrarre potenziali dipendenti e include diversi sottoprocessi spesso denominati ricerca, screening, selezione e inserimento.

Attività che rientrano nel reclutamento governano quindi le modalità di accesso all'impresa.

La natura specialistica che le caratterizza si deve comporre all'interno di una visione unitaria del processo, poichè le fasi a monte determinano le condizioni nelle quali opereranno quelle a valle.

La gestione dei processi di entrata del personale nell'impresa rappresenta un'area critica da diversi punti di vista:

- dal punto di vista economico-sociale, ha un impatto sul costo del lavoro complessivo per l'impresa, sia perchè determina l'incremento dell'organico sia perchè conduce alla definizione della retribuzione di ingresso, talvolta dopo una negoziazione con il candidato;
- dal punto di vista tecnico, determina la qualità delle persone inserite nell'organico certificando la presenza di de-

terminate competenze individuali, considerate rilevanti per l'esecuzione del lavoro;
- dal punto di vista sociale, ha un impatto su variabili quali il clima organizzativo o il funzionamento dei gruppi di lavoro.

La configurazione del processo di reclutamento può variare notevolmente in relazione alla natura degli obiettivi che l'organizzazione gli assegna, come:

- obiettivi di medio-lungo: fanno riferimento alla qualità del rapporto tra persona e organizzazione. Tra di essi si segnalano la soddisfazione dei lavoratori, la performance, la soddisfazione del contratto psicologico e il tasso di permanenza a un anno;
- obiettivi di breve: sono misurabili non appena la persona inizia a lavorare nell'organizzazione. Tra di essi troviamo il costo del reclutamento, il numero di selezionati, e le diversità dei processi di selezione;
- obiettivi di processo: riguardano tipicamente risultati che precedono il processo di selezione, ma sono spesso attentamente monitorati dalla imprese. Tra di essi possiamo ricordare il numero di candidati, la loro qualità, la diversità dei loro profili e il rapporto tra posizioni offerte e posizioni accettate.

Le attività di reclutamento coinvolgono una sequenza di azioni e fasi sistematiche di analisi dei requisiti e definizione dei profili di reclutamento, ricerca, preselezione, selezione e inserimento dei candidati all'interno dell'organizzazione.

In molti casi, il processo di copertura di una posizione vacante viene risolto ipotizzando come un dato le caratteristiche della persona che ricopriva con successo la posizione in precedenza.

Risulta determinante perciò l'analisi della posizione, ovvero dell'insieme di task assegnati attraverso strumenti diversi: interviste, questionari o diari.

Accanto a questi strumenti che raccolgono la prospettiva del detentore della posizione, sono utili attività di osservazione diretta e il coinvolgimento di altri attori, certamente del superiore diretto, ma

anche di colleghi, subordinati e altri interlocutori (ad esempio clienti).

Su questa base viene redatta una descrizione della posizione che contiene le finalità, le attività, le responsabilità, e le relazioni gerarchiche.

L'importanza della chiara definizione dei requisiti non ha una valenza solo interna all'organizzazione, ma anche nel rapporto con i candidati.

Una volta definito il profilo ricercato, il problema diviene quello di assicurarsi che l'informazione relativa raggiunga il maggior numero di potenziali candidati interessanti.

Una prima decisione riguarda la scelta tra una ricerca interna all'impresa o sul mercato del lavoro.

La ricerca interna ha numerosi vantaggi quali ad esempio la disponibilità di informazioni, il minor costo di ricerca, la presenza di alcuni elementi di socializzazione.

Se la ricerca invece è sul mercato, un aspetto da considerare riguarda la scelta dei canali da utilizzare.

In Italia la metà delle persone trova lavoro attraverso i canali informali (segnalazioni, autocandidature, ecc.) dato che comportano costi minori alle aziende rispetto ai canali formali (società di ricerca, società di lavoro interinale, centri per l'impiego, ecc.) e consentono anche una preselezione e scrematura favorendo una migliore circolazione di informazioni a favore del candidato con una definizione delle aspettative più realistica.

La selezione poi è la parte del processo di reclutamento e selezione che si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili ad entrare in contatto con l'organizzazione.

La selezione prevede una fase preliminare di preselezione ovvero dei candidati: questo processo ha come oggetto la documentazione richiesta e ricevuta, tipicamente, quindi, il curriculum vitae o la lettera di assunzione.

Successivamente gioca un ruolo cardine l'intervista tra i metodi di selezione, e gli esempi più noti di tale approccio sono tre:

- interviste situazionali: ai candidati viene chiesto di descrivere come si comporterebbero in una serie di situazioni ipotetiche;

- intervista specifica: ai candidati vengono richiesti degli esempi specifici di comportamenti messi in atto nel passato;
- interviste analitiche: i candidati di talento possono esprimersi in modo diverso.

In questa fase assumono un ruolo importante anche le caratteristiche dei selezionatori, poichè hanno un impatto sul reclutamento, non solo perchè dalla loro professionalità dipende la raccolta di informazioni sui candidati, ma anche perchè le modalità con le quali gestiscono la relazione possono influenzare la decisione del candidato.

Infine un'ulteriore modalità di selezione è quella dell'assessment center, la quale fa riferimento all'utilizzo di diversi strumenti di selezione su un arco temporale prolungato per consentire a valutatori differenti di esprimere un giudizio su un numero ampio di candidati.

Alcuni esempi prevedono decisioni di gruppo, simulazioni a ruoli fissi o aperti (le persone si trovano a dover interagire tra loro e con osservatori esterni) e simulazioni di organizzazione (veri e propri contesti organizzativi vengono ricostruiti con attori che interagiscono con i valutati).

Si deve tener conto comunque del fatto che la selezione è un'attività di discriminazione controllata basata su assunzioni di validità e affidabilità degli strumenti descritti che non possono essere assolute.

Parte integrante di una corretta progettazione è quindi l'attenzione al controllo del sistema e delle sue conseguenze, attraverso controprove, analisi retrospettive e vere e proprie attività di audit.

In assenza di questa attenzione il rischio è di costruire un sistema che non assolve alla sua funzione e che non è in grado di apprendere dalla sua stessa storia e dal contesto nel quale è inserito.

La valutazione del potenziale e la carriera

La carriera è la sequenza in evoluzione delle esperienze di una persona nel tempo.

Considerata sempre un elemento fondamentale nel processo di sviluppo professionale, ma anche un'esperienza centrale nella vita delle persone.

La carriera è un evento che riguarda un individuo e che comporta numerose conseguenze di rilievo, tra le quali:

- un incremento della retribuzione;
- una modifica almeno parziale dei contenuti del lavoro;
- una conferma e un riconoscimento sociali;
- la possibile gratificazione di un motivo profondo individuale.

La carriera va comunque considerata all'interno di una relazione nella quale sia il lavoratore sia l'impresa hanno un ruolo importante.

L'impresa fornisce opportunità, e crea barriere, mentre il lavoratore ha aspettative e speranze di sviluppo.

Il sistema di carriera è basato su filosofie diverse che determinano la natura dei processi e delle risorse ad esso dedicate.

In generale, si ritiene che il sistema di carriera debba essere caratterizzato da un'ampia diffusione delle informazioni per consentire alle persone di comprendere le scelte.

Accanto alle informazioni relative al quadro corrente, sarebbe opportuno che le organizzazioni si impegnassero a fornire informazioni sulla protezione futura attesa.

I sentieri di carriera sono una delle variabili di differenziazione delle carriere.

La prima può essere la distinzione tra sentieri funzionali e sentieri trasversali.

I primi prevedono una progressione di carriera all'interno di un'unica funzione ed enfatizzano la profondità di conoscenze tecnico-specialistiche.

I secondi invece consentono di sviluppare competenze di business complete e una migliore conoscenza del processo di trasformazione critico in ogni organizzazione.

La valutazione del potenziale invece è un insieme di tecniche di analisi della persona che hanno l'obiettivo di verificare l'adeguatezza a ricoprire un determinato ruolo.

Un elemento base comune è rappresentato dalla collocazione dell'analisi all'interno di un più ampio processo che ha valenze organizzative.

Tale processo prevede una serie di fasi:

- Identificazione dell'obiettivo della valutazione;
- analisi delle posizioni e delle situazioni comportamentali che chiamiamo in causa;
- identificazione dei criteri comportamentali e personali;
- progettazione del programma e degli esercizi di analisi ritenuti necessari;
- selezione e formazione delle figure dei valutatori o assessor coinvolti nel processo;
- preparazione fisica del programma e degli strumenti di analisi e di codifica delle informazioni raccolte;
- gestione dell'assessment;
- incontro di valutazione, scrittura del report finale, feedback ai candidati ed eventuale definizione dei piani di sviluppo e formazione.

La formazione e lo sviluppo

La formazione ha come obiettivo lo sviluppo di conoscenze, abilità e informazioni possedute dal personale, ma anche la diffusione di valori e modelli di comportamento.

Non va trascurata, inoltre, la valenza di socializzazione e di ricompensa che l'investimento formativo può avere anche indipendentemente dal fatto che esse siano esplicitamente e consapevolmente perseguite.

La formazione deve essere specifica, ovvero deve limitare il vantaggio di trasferimento in altri contesti organizzativi.

In ogni caso, essa rappresenta un investimento in capitale umano.

In generale, le attività formative di un'impresa sono articolate su alcuni programmi istituzionali ripetitivi per figure professionali e/o manageriali ai quali si affiancano interventi mirati su fabbisogni ad hoc e nei casi di maggiore dimensione aziendale anche cataloghi di formazione interna o negoziata con fornitori esterni.

La realizzazione di un'iniziativa formativa richiede di seguire un processo articolato su quattro fasi.

La prima fase è l'analisi dei fabbisogni, ovvero un'attività di analisi organizzativa, sociale e/o psicologica volta a identificare i bisogni cui la formazione deve rispondere.

La seconda fase è rappresentata dalla realizzazione del piano formativo, ovvero la vera e propria progettazione dell'intervento.

Essa riprende gli obiettivi sui quali si è stabilito un livello di accordo sufficiente tra i diversi attori coinvolti e li traduce in azioni volte a favorire l'apprendimento.

La terza fase è l'erogazione, ovvero la concreta attività di svolgimento dell'intervento formativo.

L'erogazione è direttamente legata all'abilità con la quale gli attori principali (docenti e partecipanti) interagiscono, insieme alla natura dei metodi didattici impiegati.

La quarta e ultima fase è la valutazione del percorso di formazione.

Ad oggi quest'ultima è spesso legata alla rilevazione del gradimento da parte dei partecipanti.

La formazione sta vivendo un periodo di notevole mutamento.

In generale essa risente della congiuntura economica, ovvero tende a contrarsi in situazioni di difficoltà economica ed espandersi in situazioni di crescita.

La diffusione delle ICT ha dato inoltre origine allo sviluppo di nuovi paradigmi di formazione.

Costruire un modello specifico di gestione delle risorse umane: le caratteristiche delle organizzazioni vincenti

Sono il senso delle opportunità, la visione e la pianificazione ad assicurare il successo di un'organizzazione.

Le aziende di successo hanno una serie di caratteristiche in comune:

- una filosofia e una strategia di gestione delle risorse umane ben articolate;
- una forza lavoro impegnata e competente;
- una comunicazione ininterrotta;
- una marca distintiva nell'approccio alle risorse umane.

Formulare una strategia significativa di gestione delle risorse umane è però una delle fasi più critiche, e più complicate, nella creazione o nella trasformazione di un reparto o di un'intera organizzazione.

Quando si forma una strategia di gestione delle risorse umane, è importante porsi questi interrogativi:

- Qual'è il vostro piano di business?
- Chi sono i vostri concorrenti?
- Quali sono le implicazioni dei vostri piani a breve e lungo termine?
- Che tipo di collaboratori vi occorre?
- Cosa può attrarre questo tipo di collaboratori?
- Quali sono i vincoli e le barriere che avete davanti?
- Cosa intendete fare per differenziarvi?

La strategia filtra le attività estranee, e mette in ordine di priorità le attività dell'azienda.

Definire il massimo aziendale è solo la prima parte.

La parte difficile sta nell'ottenere il pieno consenso di tutta l'organizzazione, il che presuppone anche la vendita dei concetti, non solo l'affermazione verbale.

Convincere i manager e i capi delle realtà aziendali è spesso compito più arduo, ma anche più necessario.

Ottenere inoltre l'impegno dei collaboratori sulla nuova strategia è un prerequisito per la sua efficace implementazione, quale che sia l'andamento del mercato del lavoro.

In genere, la piena trasparenza sulle ragioni che determinano il cambiamento di indirizzo strategico è il miglior punto di partenza per l'azione di convincimento dei collaboratori.

La comunicazione interna deve dare loro un senso abbastanza preciso di ciò che comporterà la nuova strategia e del perchè.

Assessment nelle H.R.

MARIENZA BARRA

Introduzione

Per assessment si intende la valutazione globale della persona (paziente, candidato o dipendente), considerando anche le sue risorse e i suoi limiti.

La parola assessment deriva dal latino assidere, "sedere come giudice" e anche da assise, "sessione di giudici nei municipi", tradotta dall'inglese significa appunto "valutare, stimare, giudicare"; si può anche tradurre come: "accertare il valore (di qualcosa), fare il bilancio (di qualcosa)" per enfatizzare l'aspetto processuale (in termini psicologici) e non immediato della valutazione.

L'Assessment è una metodologia di indagine in grado di fornire informazioni circa le caratteristiche comportamentali, le qualità individuali, le motivazioni e il potenziale di sviluppo delle risorse umane.

Attraverso questa metodologia ci si propone di delineare un ampio e articolato quadro di personalità delle risorse riguardante le capacità di relazione e il rapporto con l'attività lavorativa e produttiva.

La conoscenza dei collaboratori si traduce in un grosso vantaggio nell'attività di gestione delle risorse aumentando notevolmente il successo nei piani di carriera e nelle riorganizzazioni e valorizzando appieno il potenziale di ogni risorsa.

Ad oggi, uno dei problemi più ricorrenti delle aziende è l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse in base alle loro caratteri-

stiche e potenzialità, e, l'assessment aziendale rappresenta una soluzione a tale problematica comune.

La progettazione di un Assessment prevede l'utilizzo di situazioni standardizzate che permettono ai partecipanti di ricevere le stesse possibilità di dimostrare le loro abilità. Durante l'Assessment l'impiego di più osservatori etecniche di osservazione, inoltre, garantisce un confronto delle valutazioni che riduce l'errore insito nel processo valutativo. Per realizzare un buon Assessment è, quindi, importante avvalersi di differenti punti di vista (pluralità degli assessor) che analizzano e valutano la stessa persona assieme all'utilizzo di più strumenti in grado di misurare le diverse competenze oggetto di analisi.

Obiettivi di un assessment possono essere di valutare il potenziale, le attitudini, le competenze, la coerenza e adeguatezza ad un profilo lavorativo. In particolar modo, la valutazione delle competenze fa riferimento alla verifica delle competenze tecniche, trasversali, organizzative e gestionali essenziali per l'azienda. Una volta definiti gli obiettivi con la committenza si procede alla progettazione dell'Assessment.

Le fasi attraverso cui si sviluppa sono:

- l'individuazione delle figure professionali di riferimento;
- l'individuazioni delle dimensioni/competenze da valutare;
- la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione.

Segue, quindi, la fase d'implementazione che si sviluppa attraverso la scelta e la formazione degli assessor, l'implementazione delle sessioni delle valutazioni, l'elaborazione dei risultati, la stesura dei reporte il feedback ai candidati.

Tipologie di Assessment

In psicologia esistono diversi campi applicativi dove il termine assessment assume connotazioni che spaziano dal rapporto individuale (aspetti clinici, patologie) al sociale (aspetti occupazionali, selezione del personale). L'assessment, è, infatti comune nella psicologia clinica, concentrandosi sul rapporto individuale clinico-

paziente. In questo caso, l'assessment assume la connotazione di un processo di valutazione, documentazione delle competenze e del potenziale, retto dalle particolari capacità dello psicologo di comprendere lo stato emotivo, il vissuto interiore della persona e di delineare così un profilo che comprenda aspetti profondi, caratteriali (di personalità), relazionali e sociali.

Un'altra tipologia di assessment, tutt'oggi molto utilizzato da reclutatori e selezionatori del personale per valutare candidatie all'interno di un'azienda per valutare i dipendenti e creare piani di sviluppo e formazione o selezionare personale ricollocabile, è quella applicata in ambito sociale e delle risorse umane.

In Psicologia del lavoro l'assessment può essere utilizzato come:

- verifica del grado di adeguatezza del ruolo nell'organigramma aziendale;
- rilevazione e valutazione delle attitudini;
- valutazione del potenziale;
- analisi delle risorse disponibili per la verifica del possesso di determinate capacità;
- individuazione dei bisogni formativi in modo mirato;
- verifica del possesso delle capacità necessarie per ricoprire posizioni diverse (orientamento, sviluppo, piani di carriera, rotazioni);
- processi di selezione interni/esterni;
- processo di verifica dell'architettura organizzativa dell'impresa;
- audit a seguito d'esigenze derivanti da ristrutturazioni, fusioni, acquisizioni, collocazione di personale ed esuberi.

Assessment Center

In psicologia del lavoro spesso si utilizza la denominazione di assessment center (termine che venne utilizzato per la selezione degli agenti segreti, nella Seconda Guerra Mondiale) per identificare una metodologia di valutazione del potenziale, all'interno di una prospettiva volta al reclutamento, all'orientamento e alla valutazione delle competenze. In riferimento ai metodi di valutazione del

potenziale, l'assessment center può essere considerato il procedimento più completo ed efficace. La sua capacità predittiva lo rende un prezioso supporto per identificare le caratteristiche attitudinali e di personalità.

Si rivela particolarmente vantaggioso quando si intende:

- valutare i candidati in modo ampio ed approfondito;
- valutare il potenziale di persone che saranno chiamate a svolgere attività complesse;
- valutare il livello di specifiche capacità;
- valutare o sensibilizzare il personale in relazione alle esigenze aziendali di flessibilità e mobilità;
- identificare i bisogni di formazione di tipo gestionale, organizzativo, relazionale.

L'assessment center costituisce, dunque, uno strumento di grande rilievo per molteplici attività, quali, la selezione, la valutazione del personale, l'orientamento, la formazione e la riorganizzazione aziendale. La teoria che sottostà all'uso di un A.C. è che un candidato che può svolgere un campione di lavoro in modo soddisfacente, probabilmente può svolgere quel lavoro nella sua interezza nella pratica reale (naturalmente ciò dipende dal grado in cui il campione di lavoro riflette l'intero lavoro), quindi come altri strumenti di selezione la validità di un A.C. dipende da una buona analisi del lavoro.

L'Assessment center è oggi uno degli strumenti più utilizzati in azienda per la valutazione del potenzialee la valutazione delle attitudinidei dipendenti, cioè le sue possibilità di crescita e di sviluppo.

Si tratta di uno strumento predittivo utile per individuare quell'insieme di caratteristiche attitudinali e comportamentali che rappresentano il substrato personale di un individuo rispetto alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo e quindi che possono permettere di valutare la possibilità di una persona di ricoprire una posizione organizzativa più complessa.

Il focus di osservazione non è il comportamento in sé, ma quello che sottintende in termini di caratteristiche personali e potenzialità.

Obiettivo è infatti quello di scoprire e valutare le caratteristiche a disposizione di un individuo, aldilà di quelle richieste per soddisfare gli obiettivi del ruolo già ricoperto

(La selezione del personale mediante) l'Assessment Center può essere realizzato operativamente all'esterno oppure all'interno dell'azienda. Gli esaminatori possono essere consulenti esterni o membri dello staff dell'azienda. I partecipanti vengono osservati da un team di due o tre persone. Il tempo richiesto varia da un giorno a una settimana; partecipano alle attività di gruppo tra i sei e i dodici candidati.

Il tipo di attività varia considerevolmente da un A.C. all'altro. Le attività individuali possono includere colloqui individuali, test psicologici, questionari autodescrittivi, inventari di personalità e i soggettivi test proiettivi, al fine di individuare le principali skills, le competenze tecniche e trasversali, le capacità, le risorse motivazionali del candidato. Ai candidati si può chiedere di svolgere degli esercizi di comunicazione (orale o scritta), degli in-basket (esercizi che richiedono al candidato di considerare e adoperarsi rispetto ad alcuni ordini e informazioni rimasti ipoteticamente in sospeso in azienda a causa dell'assenza del capo), dei role-playing (al candidato si può richiedere di simulare una specifica situazione che può venirsi a creare in azienda, ad esempio avere a che fare con un impiegato che procura guai), delle discussioni di gruppo senza leader (in cui i candidati senza alcun ruolo assegnato discutono su un preciso problema aziendale), delle interviste (anche per discutere le loro risposte ai test e le decisione prese in in-basket).

In relazione al tipo di attività implicate l'esaminatore osserva le interazioni di gruppo, valuta gli scritti dei candidati e conduce l'intervista. Alla fine del processo di valutazione, l'esaminatore stila un profilo per ogni candidato (e generalmente ai candidati vengono forniti dei feedback) contenenti una valutazione dettagliata del potenziale di ogni candidato.

Quando in un'azienda c'è bisogno di assumere del nuovo personale si possono fare diversi tipi di colloqui in base a quello che si sta cercando.

A seconda dei tempi, delle risorse e del tipo di posizione il colloquio può essere individuale o di gruppo. Entrambe le tipologie di colloquio possono prevedere domande specifiche sulle preceden-

ti esperienze del candidato, siano queste didattiche o lavorative, oppure prevedere delle prove in cui il candidato deve mettere in evidenza le proprie abilità.

Questo secondo tipo di colloquio, per l'appunto, si chiama assessment.

La traduzione di assessment, come già si intuisce, è "valutazione". Nel nostro caso si tratta di un colloquio che prevede una prova pratica, in cui i candidati devono dare dimostrazione delle proprie abilità.

Questa tipologia di colloquio può essere individuale o di gruppo: a seconda dell'uno o dell'altro tipo ci sono prove e modi diversi di farlo.

Le prove più comuni in queste valutazioni individuali sono:

- La prova Basket
- Il Test

La prova Basket è una simulazione di un problema aziendale e se ben fatta coinvolge tutta una serie di accessori per renderla il più realistica possibile. Il candidato si ritroverà a svolgere le funzioni di un manager e per farlo gli verrà data una scrivania, un pc, un telefono e talvolta anche una segretaria che riferisce informazioni. Da solo dovrà gestire un'emergenza andando ad organizzare il lavoro proprio e quello dei dipendenti. Quello che più viene valutato in questo tipo di prova è come il candidato sia in grado di gestire le priorità e come riesce a lavorare in situazioni stressanti con scadenze a stretto giro.

Nel caso della prova Test, invece, il candidato deve rispondere a una serie di domande scritte, generalmente a risposta multipla, dal quale si evincono le sue caratteristiche psicologiche e le sue conoscenze nell'ambito lavorativo.

Il colloquio di gruppo prevede che i candidati siano riuniti in una stessa sala e che si trovino a discutere su un problema, sia questo realistico e inerente all'azienda oppure del tutto immaginario.

I colloqui di lavoro costituiscono una parte fondamentale e inevitabile durante un percorso di ricerca professionale. È il momento del primo reale contatto tra l'Azienda e i candidati.

Nella maggior parte dei casi il colloquio è un incontro tête à tête tra il selezionatore e il singolo candidato; ma non è raro il caso

in cui i selezionatori decidano di colloquiare con più candidati nello stesso momento.

Affrontare il colloquio in maniera singola non è mai stato facile e richiede un certo impegno emotivo per una presentazione di sé che sia illuminante ed efficace; il recruitment di gruppo non risparmia da tale fatica dal momento che il candidato, affrontando la selezione con più persone sconosciute, ha la certezza tangibile di non essere il solo a concorrere per quella posizione, e ciò potrebbe scoraggiarne la performance.

Viene solitamente organizzato in due modi differenti:

- Dinamica di gruppo
- Role play

Il Role Play invece prevede che ai candidati venga assegnato un ruolo. Solitamente in questi casi le situazioni sono più realistiche e quello che si vuole vedere è come il candidato lo interpreti e come si comporterebbe lui se fosse in quella posizione. Interpretando un ruolo che è distante dal proprio rende comunque visibile come la persona interagisce con gli altri e come esprime i suoi atteggiamenti.

Questo tipo di valutazione viene preferito ai colloqui classici perché permette di vedere il candidato sul campo, simulando qualcosa che mette in evidenza le sue capacità. Inoltre, nel caso della valutazione di gruppo,permette di fare una prima scrematura dei candidati, vedendo contemporaneamente più persone.

Strumenti di Assessment

Gli strumenti utilizzati durante l'assessment possono quindi essere l'esercizio di gruppo, il role-play (venditore-cliente, capo-collaboratore), esercizio in-tray, esercizio di presentazione, CBI (CompetencyBasedInterview), CMQ (Change Management Questionnaire), questionario di personalità.

Gli strumenti di assessment per lo sviluppo possono essere suddivisi in due tipologie principali: tool volti ad indagare le caratteristiche o le competenze individuali e di team.

L'obiettivo di questa tipologia di tool è di analizzare i punti di forza e di sviluppo in riferimento al ruolo lavorativo in termini di

caratteristiche personali, atteggiamenti, stili di comportamento, fattori motivanti.

Assessment sulle caratteristiche

L'analisi delle caratteristiche è importante per la presa di decisioni in ambito di sviluppo ad esempio per quanto concerne la pianificazione del percorso di carriera più adeguato per l'individuo, la valutazione di cambiamenti di ruolo o di contesto culturale all'interno dell'azienda o di altre sedi all'estero. Se il tool fornisce anche la possibilità di confrontare i profili individuali dei membri di un team, l'obiettivo si allarga e comprende anche l'analisi dei punti di forza e di sviluppo del gruppo di lavoro. L'assessment del team consente di individuare le esigenze di sviluppo comuni e di valutare l'impatto di eventuali cambiamenti all'interno del gruppo (es. introduzione di un nuovo membro).

Assessment sulle competenze

L'obiettivo di questa tipologia di tool è di avere un quadro completo delle aree di forza e di sviluppo in termini di competenze individuali (es. leadership, comunicazione, intelligenza emotiva, ecc.). Se il tool fornisce anche la possibilità di avere una sintesi della valutazione delle competenze a livello di team, l'obiettivo si allarga e comprende anche l'analisi delle aree di forza e di sviluppo del gruppo di lavoro. Per massimizzare l'efficacia di questa tipologia di assessment, la valutazione dovrebbe essere condotta a 360° ovvero coinvolgendo sia le persone valutate (auto-valutazione) sia tutte le persone che lavorano ed interagiscono direttamente con loro: capo, colleghi, collaboratori, ecc.

In tal modo l'output sarà più completo ed imparziale, il processo più uniforme e trasparente e le persone coinvolte attivamente nel loro sviluppo professionale.

L'utilizzo combinato degli strumenti di assessment sopra descritti consente di facilitare l'individuazione di un quadro completo delle aree di intervento a livello individuale e di team e quindi la stesura di piani di sviluppo professionale.

Ambiti applicativi

- Effettuare nelle situazioni di riorganizzazione aziendale la valutazione del potenziale delle risorse presenti in azienda.
- Prevedere le possibilità che una persona ha di assumere con successo ruoli che comportino responsabilità superiori o di maggiore complessità.
- Realizzare il miglior incontro possibile tra le caratteristiche dell'individuo e i bisogni dell'azienda.
- Individuare le aree di fragilità all'interno della struttura aziendale per predisporre piani di formazione e di sviluppo.
- Stimolare l'autoanalisi e l'autovalutazione delle risorse umane per incrementare la loro consapevolezza rispetto alle loro reali capacità.
- Collocare le persone in posizioni che consentiranno loro di dare risultati di successo.
- Gestire percorsi di carriera.

Conclusioni

L'individuazione dei talenti è oggi di fondamentale importanza per ogni organizzazione che voglia vincere le sfide poste da un mercato in turbolenza. Ma cos'è il talento? Quella "dote" che permette all'azienda di trovare vie nuove o ripensare le vecchie in modo differente, di gestire meglio, di fare dei problemi un'opportunità.

L'assessment rappresenta, ad oggi, uno strumento molto utile ed efficace, in grado di rendere compatibili le persone con le esigenze dell'organizzazione stessa e di individuare il possesso delle capacità necessarie per svolgere un'attività professionale. Grazie alla molteplicità dei suoi strumenti, l'assessment è in grado di fornire una valutazione completa dei candidati.

Nell'attuale mercato del lavoro le sfide poste dalla competizione globale richiedono strutture aziendali più dinamiche e reattive.

In conclusione possiamo dire che i benefici dei progetti di assessment sono molteplici, sia per quanto riguarda la persona come ad esempio:

- Consapevolezza individuale rispetto ai propri punti di forza ed eventuali aree di miglioramento.
- Orientamento all'auto-sviluppo.
- Investimento mirato delle proprie energie che permette un'accelerazione della crescita professionale e personale.
- Realizzazione del potenziale individuale.
- Motivazione individuale.

Sia per quanto riguarda l'organizzazione come ad esempio:

- Identificazione dei potenziali aziendali per la costruzione dell'organigramma di successione.
- Creazione di piani di sviluppo personalizzati.
- Conoscenza delle aree forti e delle aree da sviluppare che caratterizzano una determinata popolazione aziendale per disegnare progetti formativi mirati.
- Condivisione da parte del Management dei metodi di accompagnamento dei loro collaboratori.
- Applicato in processi di selezione favorisce l'identificazione dei talenti presenti sul mercato.
- Supporto-orientamento ai futuri processi HR di People Strategy.

Il conoscere, gestire e sviluppare il patrimonio di competenze e capacità delle risorse umane diviene il fattore essenziale per la sopravvivenza ed il successo aziendale.
La risorsa umana è sicuramente un valore che può contribuire a realizzare risultati di qualità.

L'assessment è senza dubbio una soluzione di analisi e valutazione del candidato, una strategia di selezione molto valida ai fini della ricerca del personale.

Bibliografia

Del Pianto, E. (1999), "Assessment Center: Tecniche e strumenti per il valutatore", FrancoAngeli, Milano;

Gandolfi, G. (2016), "Il processo di selezione". Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni, FrancoAngeli, Milano

Castello, A., Borgia, I., *Psicologia del lavoro*, www.psicologia dellavoro.org

Dinoto, I., (2005), "Psicolab- laboratorio di ricerca e di sviluppo", Categoria Lavoro, Wiki.

www.newjobagency.it/area-aziende/assessment-aziendale

www.hr-studioripsi.it/doc/metodologia_assessment

La valutazione della personalità: un'esperienza di progettazione di un questionario

MARIANGELA BIANCO

I questionari di valutazione della personalità

Nei contesti organizzativi si è diffuso sempre più l'utilizzo di strumenti conoscitivi e di indagine sia nell'ambito della selezione delle risorse, sia in ambito di sviluppo e formazione. Il ricorso ai test, di intelligenza, di personalità, di attitudini ecc., ha garantito una maggiore obiettività e neutralità di giudizio nei processi di selezione rispetto alla sola valutazione del professionista.

I test consistono in prove "applicate in situazioni controllate, costruite secondo alcuni criteri di base e convalidate nella loro efficacia, il cui scopo è evidenziare uno o più comportamenti/qualità /caratteristiche in modo sistematico, e la cui correzione e valutazione rispondono a determinate indicazioni, norme e specifiche" (Castiello D'Antonio, 2015 p.187). Naturalmente, vi sono test adoperati in un'unica nazione e altri test, molto noti, oggetto di numerose ricerche, tradotti in più lingue e diffusi, dunque, a livello internazionale, come il Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI).

Oltre ai test di personalità, in ambito lavorativo sono spesso adoperati anche i test intellettivi, i test attitudinali, i questionari motivazionali e gli inventari di interessi professionali.

I test intellettivi o cognitivi valutano le abilità cognitive dell'individuo attraverso domande oppure attraverso prove standardizzate. Uno dei primi e più noti test intellettivi fu la scala Binet-Simon che si proponeva di misurare il livello di intelligenza menta-

le dei bambini per differenziare nel contesto scolastico coloro che necessitavano di trattamenti didattici più specifici.

Attualmente, uno dei test cognitivi per adulti più diffusi è la WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale) che si compone di una serie di sub test per misurare differenti abilità cognitive, ad esempio il ragionamento aritmetico o la comprensione generale. La WAIS non è molto adoperata nel mondo del lavoro perché richiede una somministrazione individuale che mal si adatta alle esigenze dei processi selettivi.

Sono molto più adoperati nei contesti lavorativi i test psicoattitudinali, ovvero delle prove, talvolta collettive, costituite da una serie di sub test che misurano differenti attitudini. Le attitudini possono essere definite come delle predisposizioni naturali a compiere una "famiglia" di attività. Sebbene non vi sia un consenso unanime nella definizione delle possibili attitudini dell'individuo, si deve a Thurstone una nota classificazione che distingue l'attitudine verbale, numerica, spaziale, di ragionamento astratto, di fluidità verbale, di memoria associativa, di velocità percettiva (Castiello d'Antonio, 2015). Il PMA (Primary Mental Ability) di Thurstone, che si basa su tale classificazione, è uno dei test più diffusi per valutare le attitudini ed è costituito da cinque batterie diverse a seconda delle fasce d'età.

Un'altra tipologia di test utilizzata di frequente da chi si occupa di risorse umane sono i questionari sulla motivazione. La motivazione è l'insieme delle forze che organizzano e attivano il comportamento dell'individuo in vista di uno o più obiettivi. Rappresenta un costrutto importante da indagare nel mondo del lavoro perché è fortemente connessa al comportamento lavorativo. Ciò naturalmente non significa che il conseguimento di un risultato lavorativo dipenda solo dalla motivazione; infatti, entrano in gioco anche altri fattori complessi come quelli personali e contestuali (Argentero P., Cortese C., Piccardo C., 2008). Un noto questionario utile per valutare la motivazione del soggetto nei processi di selezione e di valutazione del potenziale è il TOM, test di orientamento motivazionale (Borgogni L., Petitta L., Barbaranelli C., 2004). Si tratta di un questionario self-report composto da quattro scale fondamentali che misurano l'orientamento all'obiettivo, l'orientamento all'innovazione, l'orientamento alla leadership e l'orientamento alla relazione

e da una scala per la desiderabilità sociale. Il TOM può essere utilizzato anche per elaborare programmi di sviluppo coerenti col profilo dell'individuo.

In alcuni casi, nei contesti organizzativi può essere utile approfondire gli interessi professionali dell'individuo. Uno degli strumenti più ampiamente utilizzati a tal proposito è il Kuder Preference Record-Vocational elaborato negli anni '30 da Kuder. Tale test indaga quali, tra dieci categorie o tipologie di attività, interessano prevalentemente l'individuo: lavori tecnici, all'aperto, di contabilità, scientifici, basati sulla persuasione, letterari, artistici, musicali, di servizio sociale e d'ufficio.

Un'altra area che risulta spesso di fondamentale importanza indagare nei contesti lavorativi è la personalità dell'individuo. Le evidenze empiriche hanno dimostrato che esiste una relazione tra i tratti di personalità e il comportamento lavorativo: la personalità dell'individuo può influire ad esempio sulle scelte dei percorsi di carriera, sui livelli di prestazione lavorativa, ecc.

Il termine personalità designa un'organizzazione piuttosto stabile di modalità cognitive, emotive e sociali che si sviluppa dall'interazione di componenti biologiche, psicologiche e sociali. Le dimensioni di base della personalità sono dette tratti e sono delle disposizioni generali, piuttosto stabili, a comportarsi in un certo modo; gli stili, invece, sono pattern più generali di comportamento derivanti dall'organizzazione dei tratti.

Attualmente, sono molteplici gli strumenti che possono essere adoperati per avere una visione di insieme sulla personalità di un individuo o per conoscerne alcune caratteristiche specifiche; nei processi di selezione ciò può essere fondamentale per conoscere in maniera più approfondita i candidati, per mettere in rilievo le differenze tra loro e per valutare il più idoneo a svolgere una determinata mansione o a ricoprire un determinato ruolo. Nei questionari di personalità tendenzialmente le domande non prevedono risposte giuste o sbagliate e si invita il candidato a rispondere più liberamente e spontaneamente possibile. Naturalmente entrano in gioco una serie di fattori, come ad esempio la desiderabilità sociale, che determinano distorsioni nelle risposte, soprattutto quando si tratta di strumenti che si affidano all'auto-descrizione del soggetto. Un'altra questione spinosa che riguarda tali strumenti è la difficoltà a defini-

re le dimensioni della personalità da indagare; infatti, una stessa dimensione può assumere sfumature di significato differenti a seconda del modello teorico di riferimento.

Uno dei questionari di personalità più noti è il Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) ideato negli anni '30 da Starke R. Hathaway e J. Chatrnley. Attualmente si utilizza la seconda versione, l'MMPI-2, costituita da 567 item a cui il soggetto deve rispondere scegliendo tra vero e falso. Il test presenta dieci scale di base che indagano le eventuali dimensioni psicopatologiche (depressione, paranoia ecc.), dodici scale supplementari che valutano alcune problematiche e quindici scale di contenuto che indagano la presenza di disturbi più specifici come l'ansia e il disagio sociale. Inoltre, il test prevede anche sei scale di validità che indagano ad esempio la coerenza nelle risposte, la tendenza a minimizzare o negare i problemi ecc.

Nell'ambito della selezione del personale l'MMPI-2 viene regolarmente utilizzato in contesti in cui è fondamentale avere una diagnosi della salute mentale del candidato.

Uno strumento molto simile all'MMPI è il CPI, California Psychological Inventory, che fu messo a punto da Harrison G. Gough e si compone di 480 affermazioni, alcune tratte proprio dall'MMPI. A differenza di quest'ultimo, maggiormente orientato a indagare l'eventuale presenza di psicopatologie, il CPI rileva perlopiù i punti di forza e di debolezza dell'individuo. Il test permette di misurare l'equilibrio, l'ascendente e la sicurezza di sé, la tendenza alla socializzazione, la maturità e il senso di responsabilità, la tendenza al conformismo e all'efficienza mentale, l'atteggiamento verso la vita (Castiello d'Antonio, 2015).

Hans Heysenck ha elaborato uno strumento, l'EPI (Eyesenck Personality Questionnaire), utile a rilevare quelle che descrive come le tre dimensioni fondamentali della personalità, ovvero l'estroversione, il nevroticismo e lo psicoticismo. Si compone di 69 affermazioni e dalle risposte emerge un profilo del soggetto focalizzato sull'adattamento sociale.

In Italia uno degli strumenti più diffusi per la valutazione della personalità è il 16 PF, Sixteen Personality Factor Questionnaire, elaborato verso la fine degli anni '40 da Cattell; attualmente si utilizza prevalentemente la quinta versione, il 16PF-5. È formata da

185 item a scelta multipla e descrive sedici dimensioni della personalità del soggetto: espansività; ragionamento; stabilità emozionale; dominanza; vivacità; coscienziosità; audacia sociale; sensibilità; vigilanza; astrattezza; prudenza; apprensività; apertura al cambiamento; fiducia in sé; perfezionismo; tensione (A.K. Cattell, H.P. Cattell e R.B. Cattell 2001). La ricerca e il modello teorico di Cattell si inseriscono all'interno del filone fattorialista che si affida a calcoli e rilevazioni statistiche per l'individuazione delle dimensioni principali della personalità.

Anche Guilford ha elaborato un questionario che si inserisce nella tradizione fattorialista; il test si chiama Guilford Zimmerman Temperament Survey e indaga dieci aree: autocontrollo, attività generale, dominanza, obiettività, socievolezza, stabilità emotiva, cordialità, riflessività, relazioni personali e mascolinità.

Tra i test autodescrittivi, ovvero quei test in cui il soggetto può liberamente descrivere sé stesso scegliendo tra una lista di aggettivi, il più noto è l'ACL, Adjective Check List, di H.G. Gough. Presenta una lista di 300 aggettivi e si somministra, individualmente o collettivamente, in un tempo massimo di 20 minuti. Tale strumento viene utilizzato sia in ambito formativo sia in ambito valutativo e di selezione, nonostante ci sia il rischio che il soggetto scelga gli aggettivi più desiderabili o comunque quelli legati positivamente al ruolo professionale ricercato.

Due strumenti piuttosto interessanti per i professionisti che si occupano di risorse umane sono il BIP, Business-Focused Inventory of Personality, che misura l'orientamento al business dell'individuo, e il LJI, Leadership Judgement Indicator, che invita il soggetto a valutare i comportamenti più adeguati in determinate situazioni lavorative e misura la preferenza del soggetto verso uno o più stili di leadership.

Infine, tra i più noti test di personalità bisogna annoverare il BFQ, Big Five Questionnaire, a cui è dedicato il paragrafo successivo.

Naturalmente gli strumenti accennati fin qui sono solo una piccola parte di quelli adoperati per valutare la personalità in quanto il panorama di tali test è ampio e vario. Tendenzialmente, il modo migliore di impiegare tali strumenti è integrarli con altre prove come quelle di cultura generale, di intelligenza ecc. e soprattutto

con il colloquio diretto col candidato, durante il quale sarebbe auspicabile poter commentare i risultati emersi dalle differenti prove.

Il modello Big Five e il Big Five Questionnaire

Uno dei modelli che ha ricevuto maggiore consenso per la descrizione della personalità, a partire dagli anni '60, è la teoria dei Big Five, elaborata da Costa e Mc Crae. Il modello prende spunto dall'approccio fattoriale di Eyesenk e dalla teoria di Cattell (Argentero P., Cortese C., Piccardo C., 2008). L'approccio fattoriale propone una classificazione differenziale degli individui a partire da alcune caratteristiche basilari della personalità. Cattell ha considerato l'approccio fattoriale come eccessivamente riduttivo e non adatto a rilevare le dimensioni di base della personalità. Partendo dalla considerazione che nel linguaggio sono naturalmente presenti tutta una serie di termini descrittivi delle differenze tra gli individui, la personalità è stata definita da Cattell come una combinazione di fattori primari di base e di fattori di livello superiore. A partire dal modello di Cattell sono stati individuati i big five, ovvero cinque fattori di personalità, relativamente indipendenti tra loro e universali, che descrivono le principali differenze tra gli individui. Sono detti "big" perché sono fattori ampi, che includono tutta una serie di caratteristiche di personalità; ad esempio, l'estroversione descrive una persona energica, determinata e loquace. Ciascun tratto va inteso come disposto lungo un continuum e rispetto a ognuno di essi una persona può collocarsi nella media, al di sotto o al di sopra.

I cinque fattori sono: estroversione, apertura mentale, coscienziosità, amicalità, stabilità emotiva.

L'estroversione descrive una persona energica, socievole e ambiziosa; il polo negativo è rappresentato dall'introversione che descrive una persona orientata più verso il proprio mondo interno che alle relazioni con gli altri. Le sotto-scale sono: dinamismo e dominanza.

L'apertura mentale descrive una persona creativa, indipendente e curiosa, mentre il polo negativo include tendenze al conformismo e mancanza di originalità. Le sotto-scale sono: apertura alla cultura e apertura all'esperienza.

La coscienziosità: include caratteristiche come l'autodisciplina, l'affidabilità, la perseveranza e la prudenza. Le sotto-scale sono: scrupolosità e perseveranza.

L'amicalità descrive una persona collaborativa, affabile e disponibile mentre il polo negativo include caratteristiche come l'ostilità e l'indifferenza. Le sotto-scale sono: cooperatività/empatia e cordialità/atteggiamento amichevole.

La stabilità emotiva fa riferimento all'autocontrollo, alla capacità di gestione dello stress e alla sicurezza. Al polo opposto il nevroticismo fa riferimento all'instabilità e all'insicurezza. Le sotto-scale sono: controllo dell'emozione e controllo degli impulsi.

Sebbene il modello dei Big Five sia ampiamente utilizzato nello studio della personalità, ne sono stati evidenziati alcuni limiti. Alcuni studiosi hanno evidenziato che i cinque fattori non sono stati riscontrati in tutte le culture e che non esauriscono la varietà delle caratteristiche che descrivono la personalità, né permettono una descrizione accurata delle singole individualità. Un altro punto di debolezza del modello è che abitualmente le persone usano meno fattori per descrivere sé stessi e gli altri. Infine, alcuni studiosi ritengono che i cinque fattori non sono sufficienti per descrivere la complessità della personalità umana in ambito lavorativo. Ciononostante, il modello Big Five permette di rilevare le differenze tra le persone prese in esame, ad esempio nei processi di selezione.

Il modello ha comunque notevoli punti di forza perchè rappresenta una cornice di riferimento condivisa per descrivere la personalità e rilevare le differenze tra gli individui. Inoltre, il modello permette di valutare la personalità con i termini che abitualmente le persone usano per descrivere sé stessi e gli altri. Ulteriore punto di forza è rappresentato dal fatto che il Big Five consente di fare delle previsioni su criteri connessi all'adattamento psicosociale come il successo scolastico e lavorativo, il benessere ecc.. Infine, le evidenze empiriche hanno messo in luce che tale modello è relativamente universale: esso è, infatti, applicabile a diverse nazionalità, seppure con alcuni aggiustamenti legati al fatto che alcune caratteristiche assumono valori differenti a seconda delle culture di riferimento.

Per valutare la personalità secondo il modello Big Five è stato elaborato un questionario, il Big Five Questionnaire, che presenta

molteplici versioni. La versione italiana è stata curata da Caprara, Barbaranelli e Borgogni (1993).

Il questionario è formato da 5 scale che corrispondono ai 5 fattori di personalità. Il report interpretativo è di facile intuizione perché può essere facilmente compreso anche da chi non è esperto di psicologia ma deve effettuare una valutazione della personalità. Ciò spiega il motivo per cui il BFQ viene utilizzato ampiamente anche in ambito organizzativo per la selezione delle risorse. Bisogna, naturalmente, tenere conto che i risultati si basano sulla descrizione che il candidato fornisce di sé, per cui variano in base a una serie di fattori come ad esempio il grado di auto-consapevolezza. Ciononostante i risultati permettono di fare previsioni attendibili sul comportamento della persona in un'ampia gamma di situazioni.

Il report interpretativo è suddiviso in varie sezioni:

- Profilo generale: i risultati vengono riportati in forma numerica e grafica.
- Presentazione di sé: descrive lo stile di presentazione del candidato.
- Profilo di personalità: è costituito da una descrizione dettagliata delle caratteristiche del candidato per ciascuna dimensione di personalità e per le relative sottodimensioni. La descrizione è riferita all'ambito organizzativo per cui indica anche quali sono i ruoli più adeguati al candidato nei contesti lavorativi.
- Aspetti caratterizzanti: per ciascuna dimensione sono evidenziati gli item in cui la persona ha ottenuto il punteggio più alto e quelli in cui la persona ha ottenuto un punteggio più basso. Tali informazioni possono essere utili in fase di colloquio.

Un'esperienza di progettazione di un questionario di personalità

La partecipazione al master di II livello in "Management dei processi formativi nelle strutture pubbliche e private" prevedeva lo svolgimento di uno stage curricolare. Io ho svolto il mio periodo di stage da Reliance Consulting Group e il mio compito consisteva

nella progettazione di un questionario di valutazione della personalità, uno strumento che i consulenti potranno adoperare nei processi di selezione del personale.

Nella fase iniziale è stato indispensabile svolgere delle ricerche: in primo luogo sul costrutto della personalità e sulla sua applicazione; in secondo luogo sugli strumenti più diffusi per la valutazione della personalità; infine, sulle modalità di elaborazione di un questionario, per conoscere, ad esempio, le modalità più adatte a formulare gli item o le risposte.

Nella fase successiva, sono state elaborate alcune ipotesi sulla struttura generale del questionario, prendendo spunto dal Big Five Questionnaire per l'individuazione delle aree da indagare e delle sotto-aree. Nella sua forma finale il questionario è suddiviso in 5 aree: area relazionale, area delle emozioni, area dei metodi lavorativi, gestione del cambiamento e dinamismo. Ciascuna area include poi 10 sotto-aree che corrispondono a caratteristiche o dimensioni rappresentative dell'area di riferimento stessa.

L'area relazionale indaga in generale la propensione dell'individuo a lavorare in team. In particolare, valuta la tendenza a collaborare e a confrontarsi con gli altri, la disponibilità, la socievolezza, l'empatia, le competenze comunicative, la capacità di gestire i conflitti e le asimmetrie relazionali, il bisogno di affiliazione e di controllo.

L'area delle emozioni indaga in generale la capacità di riconoscere e gestire le emozioni. Nello specifico, valuta l'autoconsapevolezza, la capacità di autocontrollo e di regolazione delle manifestazioni emotive, la gestione della frustrazione e della rabbia, la capacità di elaborare strategie per gestire gli stati emotivi, la stabilità emotiva, l'autostima, la resilienza, ovvero la capacità di reagire in modo equilibrato alle avversità e il self mentoring inteso come capacità di osservare il proprio comportamento auto espressivo e adattarlo alle varie circostanze.

L'area dei metodi lavorativi indaga l'approccio che l'individuo ha al carico di lavoro. In particolare, gli item si propongono di valutare l'affidabilità, la perseveranza, la scrupolosità, l'organizzazione, la tendenza a rispettare le regole, le preferenze rispetto al carico lavorativo e alla definizione dei compiti da svolgere, la flessibilità dei metodi, la creatività e il locus of control, ovvero la tendenza ad at-

tribuire i successi o insuccessi prevalentemente a fattori interni o esterni.

L'area della gestione del cambiamento indaga l'apertura dell'individuo alle novità e l'apertura al confronto, la flessibilità rispetto alla mansione, agli orari, alle sedi lavorative e al team di lavoro. Inoltre, gli item indagano quanto l'individuo è orientato ad avanzamenti di carriera, a cambiamenti del posizionamento individuale e a cambiamenti dell'organizzazione gerarchica.

L'area del dinamismo si propone di indagare quanto l'individuo si descrive come energico, entusiasta e appassionato del proprio lavoro, ambizioso, curioso, efficiente e veloce. Infine, gli item valutano quanto l'individuo è orientato all'esterno, il suo livello di autoefficacia e il suo bisogno di riuscita.

Sono stati elaborati due item per misurare ciascuna delle dimensioni sopraelencate, dunque 100 in totale, e le affermazioni che costituiscono gli item sono state scritte in prima persona per permettere al candidato di immedesimarsi nelle situazioni indicate.

Di seguito alcuni esempi di item.

Area relazionale:

- Preferisco lavorare con gli altri.

Area dei metodi lavorativi:

- Sono adatto a lavori che richiedono grande precisione.

In seguito alla definizione degli item è stata elaborata una modalità di risposta valida e adeguata per tutti; in particolare, è stato progettato un foglio di risposte sul quale il candidato deve esprimere le sue preferenze rispetto a ciascun item. Le risposte possibili sono :

a) per nulla;
b) poco;
c) abbastanza;
d) molto.

Ciascuna risposta corrisponde ad un punteggio da 1 a 4; effettuando la somma dei punteggi delle risposte di ciascuna dimensione si ottiene per ciascuna dimensione un valore (basso, medio, alto). I punteggi e i valori di ciascuna dimensione potranno essere riportati in alcune tabelle, appositamente progettate, e in un report descrittivo che prevede un format fisso da compilare con i punteggi dei

candidati e che offre uno sguardo d'insieme sulla personalità dell'individuo. Nel report vengono, inoltre, messe in evidenza le aree e le dimensioni in cui il candidato ha ottenuto il punteggio più alto e quelle in cui ha ottenuto un punteggio più basso. E' prevista, dunque, al termine dello scoring e della stesura di tabelle e report, una fase di restituzione in cui l'assessor e il candidato possono commentare quanto emerso.

Naturalmente, si tratta di uno strumento in una forma "embrionale" poiché attualmente non è stato standardizzato. Inoltre, le valutazioni che emergono potrebbero essere soggette a distorsioni dal momento che lo strumento si affida a un'auto-descrizione del candidato stesso.

Bibliografia

Argentero P., Cortese C., Piccardo C. (2008), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano;

Borgogni L., Petitta L., Barbaranelli C. (2004), *Test di orientamento motivazionale*, Giunti editore, Firenze (9 settembre 2017, www.giuntios.it/catalogo/test/tom);

Caprara G., Barbaranelli C., Borgogni L., Vecchione M. (2008), *Rapporto interpretativo. BFQ – 2*, Giunti Editore, Firenze (26 settembre 2017, www.giuntihdu.it/media/bfq-2-4XUK1FPT.pdf);

Castiello D'Antonio A. (2015), *La selezione psicologica delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano;

Cattell A.K., Cattell H.P., Cattell R.B. (2001), 16PF-15, Giunti Editore, Firenze, (10 dicembre 2017, www.giuntios.it/catalogo/test/16pf-5)

Lo sviluppo della persona attraverso il coaching

SALVATORE BIZZARRO

Introduzione

Il coaching si è ormai da tempo imposto anche in Italia quale pratica privilegiata di intervento sul comportamento organizzativo dell'individuo. Opportunamente stimolata ed indirizzata, la persona che decide di affidarsi alla guida di un coach potrà acquisire quegli strumenti necessari al raggiungimento di una migliore gestione del lavoro, con chiari benefici anche sulla sfera personale e privata. È ovvio che si tratta di percorsi costruiti sul singolo individuo, sulle sue esigenze professionali, le sue difficoltà del presente in prospettiva di specifici obiettivi futuri.

In letteratura vi sono innumerevoli definizioni di coaching. Tra queste riportiamo la seguente che ci sembra particolarmente esaustiva:

> Il coaching è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento/cambia-mento autodeterminati e realizzati attraverso un piano d'azione (Pannitti, Rossi, 2012: p. 18).

Il coaching, quindi, si pone a supporto dello sviluppo delle capacità e delle potenzialità di un individuo in rapporto ad uno specifico contesto. Solo partendo da un'accurata analisi delle condizioni di partenza del soggetto, delle sue conoscenze e capacità possedute al momento in cui si avvia il coaching, si potranno definire con chiarezza dei piani di azione concreti, finalizzati al successo del

percorso di crescita. In questo senso è fondamentale che attraverso l'attività di coaching si costruisca una stretta rete di relazioni tra coach e coachee (cliente) che non escluda, però, anche il contesto organizzativo di fondo al quale il coachee appartiene.

È solo partendo dall'esame di questa triade (coach / coachee / contesto organizzativo) che il coaching può sperare di ottenere risultati concreti e realistici. Lo stesso coach deve saper adattare le proprie competenze alle esigenze e alle necessità del cliente, costruendo un percorso di coaching sempre diversificato e mirato alla risoluzione delle problematiche che impediscono la sua piena realizzazione professionale. I destinatari del coaching potrebbero essere anche gruppi, team aziendali, ma è sul coaching one to one che ci concentreremo principalmente in questo intervento.

Le fasi del coaching

Come si legge dal sito della AICP - Associazione Italiana Coach Professionisti, tre sono i concetti chiave sui quali impostare l'organizzazione di un piano di coaching: responsabilità, alleanza, parità.

Responsabilità: un percorso di coaching richiede un'assunzione di responsabilità da parte del cliente ad impegnarsi concretamente e creativamente nel raggiungimento degli obiettivi.

Alleanza: il coach non giudica, non dà lezioni, né prescrizioni, ma accoglie ed ascolta il cliente in modo aperto e dedicato, con curiosità umana, accettazione, apertura mentale. Offre la sua tecnica e le sue competenze per esplorare la situazione, stimolando il cliente a vedere il tema che vuole affrontare da altre prospettive, e trasformare la visione del futuro aderente ai suoi desideri.

Parità: il lavoro di coaching si concentra quindi sul presente e sui punti di forza, come matrici da cui far emergere il futuro. Ispirandosi alla maieutica socratica (l'arte di far venire alla luce), affianca il cliente per permettergli attraverso il dialogo di far emergere ciò che è già presente in lui.

Perché questi concetti chiave trovino piena applicazione concreta, è imprescindibile che la relazione che viene ad instaurarsi tra coach e coachee sia quanto più chiara, sincera ed empatica possibile. Il coach, che può essere tanto un soggetto interno al contesto

aziendale quanto un professionista esterno, deve avere sotto controllo le dinamiche del contesto organizzativo nel quale va ad inserirsi. Nel caso in cui si tratti di un interno dovrà sapersi estraniare dal tessuto aziendale al quale egli stesso appartiene. Il lavoro del coach, infatti, non deve essere condizionato in nessun modo dal suo modo di vivere il contesto lavorativo: le sue emozioni, i suoi legami personali con altri soggetti del medesimo contesto devono necessariamente essere messi da parte. L'estraneità all'ambiente di lavoro di un coach esterno, pertanto, dovrebbe garantire una maggiore obiettività nella conduzione del lavoro di coaching, non prescindendo mai, però, da una accurata disamina dell'organizzazione nella quale si va ad operare e del ruolo svolto in essa dal cliente coachee.

Ma quando ci si rivolge ad un coach? Il cliente nel coaching - si legge ancora dal sito dell'AICP - è una persona o un' organizzazione che vuole raggiungere performance più elevate o obiettivi di benessere individuale o organizzativo.

Tenendo da parte la sfera privata nella quale possono intervenire altre componenti di disagio psicologico ed esistenziale - il coach non è uno psicoterapeuta - il coaching va ad intervenire sulla sfera lavorativa come processo di sviluppo e potenziamento della consapevolezza e della responsabilità del cliente in un dato contesto organizzativo nel quale quest'ultimo ha evidentemente perso il filo conduttore del proprio ruolo. Attuare cambiamenti reali, ampliare le prospettive, promuovere un auto sviluppo personale sono tutti obiettivi che un buon piano di coaching dovrebbe prefiggersi. Proprio la definizione degli obiettivi rappresenta il punto di partenza da cui avviare un percorso di coaching perché questo possa essere efficace e concreto. Di seguito riportiamo una possibile suddivisione dei momenti fondamentali del coaching:

- Analisi del contesto e degli aspetti psicologico-motivazionali del cliente;
- Identificazione degli obiettivi e delle fasi del percorso di coaching;
- Organizzazione degli appuntamenti-colloqui coach-coachee;
- Osservazione dei comportamenti organizzativi e gestione del feedback;
- Valutazione dell'efficacia del processo di crescita.

Si comincia con un colloquio personale per stabilire i risultati che si vogliono raggiungere e definire le finalità del rapporto e le priorità delle azioni, dopo aver esaminato attentamente la realtà e le opzioni disponibili. Si definisce il programma di lavoro nel quale coach e coachee si assumono reciprocamente un impegno. Le sessioni possono avvenire in presenza oppure telefonicamente o con sistemi audiovisivi a distanza e la loro durata viene solitamente concordata in un minimo di un'ora fino ad un massimo di due ore. La durata del coaching varia a seconda delle esigenze della persona o dell'organizzazione, del tipo di obiettivi che si vuole raggiungere, della frequenza delle sessioni, nonché, naturalmente, della disponibilità finanziaria. Di volta in volta sarà il coachee a scegliere l'argomento della conversazione (focus); il coach lo ascolta ponendo osservazioni e domande efficaci, sollecitando nel cliente una maggiore pro attività. Il colloquio è sicuramente il momento più significativo, quello in cui coach e coachee si ritrovano a più stretto contatto. È un momento di incontro reciproco, in cui la relazione fiduciaria che dovrebbe instaurarsi tra le due parti è messa alla prova. Se da un lato il coachee deve dimostrare apertura e onestà nei confronti del proprio coach, dall'altro quest'ultimo è chiamato ad operare con l'opportuna sensibilità, non giudicando mai il proprio cliente ma, al contrario, facendo emergere in lui le criticità sulle quali lavorare insieme. Tuttavia, una volta stabiliti gli obiettivi, sta al coachee manifestare nel corso degli incontri una motivazione sincera e un attivo coinvolgimento nel progetto di miglioramento previsto dal coaching. Il colloquio è un momento di confronto attivo e partecipante di entrambe le parti durante il quale il coach deve saper cogliere la richiesta di un bisogno che il coachee gli pone in quel preciso momento.

Monitorare l'avanzamento del lavoro di coaching è altrettanto importante. Per quanto il coach debba sollecitare l'autonomia del proprio cliente, la sua capacità di autodeterminarsi nello sviluppo delle proprie potenzialità inespresse e, quindi, inutilizzate, allo stesso tempo deve sempre tener presente il punto della situazione, il grado di crescita e sviluppo al quale si è arrivati fino ad un dato momento. Attraverso più feedback in itinere il coachee può accrescere la consapevolezza di sé, dei suoi comportamenti e delle conseguenze che questi hanno su se stesso e sul contesto organizzativo nel quale opera. Questo potrebbe risultare particolarmente utile

laddove ci si dovesse rendere conto di non aver intrapreso la via più giusta per il raggiungimento del goal finale, potendo intervenire per tempo al fine di raddrizzare la situazione se non del tutto compromessa. Una buona gestione del feedback è indice di una buona comunicazione tra coach e coachee. Proprio laddove dovesse esserci un feedback negativo, la comunicazione deve incentivarsi ancora di più: parlare, analizzare i punti di forza e di debolezza, commentare in modo equilibrato le conseguenze di dati comportamenti, identificare le criticità in vista di un miglioramento futuro, sono tutte azioni che dovrebbero incentivare ulteriormente la riuscita del coaching.

La professione del coach

Non esiste ad oggi una regolamentazione ufficiale riconosciuta dallo Stato della professione di coach, né un percorso formativo obbligato in questo senso. Dal punto di vista legislativo, secondo la legge n. 4/2013, il coaching rientra nell'elenco delle professioni non regolamentate e, in particolare, inquadrato all'interno della categoria Servizi all'impresa. Non esistono organismi di certificazione indipendenti in materia, ma da anni, invece, sono attive diverse associazioni professionali di riferimento. L'ICF, International Coach Federation, l'associazione professionale di coach più importante a livello internazionale, nata negli Stati Uniti nel 1995, riconosce ogni anno specifici corsi di formazione per la professione di coach, indirizzando in modo chiaro chiunque voglia intraprendere questo lavoro senza avere particolare conoscenza del percorso da seguire. Negli ultimi tempi, infatti, i corsi di coaching si sono moltiplicati notevolmente anche in Italia, segnale, questo, di una professione che si sta caratterizzando sempre più per un'appeal particolarmente invitante per molti. Proprio per tale motivo, tuttavia, è importante avere delle linee guida per orientarsi nello sterminato panorama di corsi che si offrono, spesso nati in seno a scuole non sempre serie ed affidabili. L'ICF, dalle pagine del suo sito, suggerisce agli aspiranti coach di valutare, prima della scelta, la storia della scuola, il numero dei professionisti formati nel corso degli anni, di preferire una scuola accreditata presso l'associazione piuttosto che un'altra i cui trainer siano privi credenziali ICF, di valutare naturalmente i costi e

l'organizzazione generale del corso dall'inizio sino allo svolgimento dell'esame conclusivo che permette di ottenere l'accreditamento professionale presso l'ICF.

Per agire efficacemente il coach dovrebbe possedere una serie di capacità sicuramente acquisibili e migliorabili grazie a specifici percorsi formativi, ma che il più delle volte sono ascrivibili a quell'insieme di attitudini personali di cui ciascuno di noi è portatore. Chi si occupa di coaching ha senza dubbio dovuto affrontare la difficoltà di mettere insieme un elenco esaustivo di queste caratteristiche, spesso difficili da individuare in modo definitivo. Potremmo parlare di ascolto attivo, esplorazione, osservazione, controllo del linguaggio non verbale, empatia, oggettività, solo per citarne alcune.

L'ICF ha identificato undici competenze del buon coach che riportiamo così come stabilito dal sito dell'associazione:

- Ottemperare alle linee guida etiche e agli standard professionali - Comprendere l'etica e gli standard del coaching e essere in grado di applicarli in maniera appropriata in tutte le situazioni di coaching;
- Stabilire l'accordo di coaching - Capacità di comprendere ciò che è necessario nella specifica interazione di coaching e di concordare con il potenziale e nuovo cliente i termini del processo di coaching e della relazione;
- Stabilire fiducia e vicinanza con il cliente - Capacità di creare un ambiente sicuro e di supporto che genera continuo rispetto reciproco e fiducia;
- Presenza nel coaching - Abilità di essere completamente consapevole e di creare una relazione spontanea con il cliente, impiegando uno stile aperto, flessibile e fiducioso;
- Ascolto attivo - Capacità di concentrarsi completamente su ciò che il cliente sta dicendo e non sta dicendo, di comprendere il significato di ciò che viene detto nel contesto dei desideri del cliente, e di sostenere l'espressione di sé del cliente;
- Domande potenti - Capacità di porre domande che portano alla superficie le informazioni necessarie per beneficiare al massimo la relazione di coaching ed il cliente;
- Comunicazione diretta - Capacità di comunicare in modo efficace nel corso delle sessioni di coaching e di utiliz-

zare un linguaggio che abbia il maggior impatto positivo sul cliente;

- Creare consapevolezza - Capacità di integrare e di valutare con precisione diverse fonti di informazione, e di fare interpretazioni che aiutino il cliente a ottenere consapevolezza e quindi raggiungere risultati prefissati;
- Progettazione di azioni - Capacità di creare con il cliente opportunità per l'apprendimento durante il coaching e in situazioni di lavoro/vita e per intraprendere nuove azioni che porteranno il più efficacemente possibile ai risultati di coaching prefissati;
- Pianificare e stabilire obiettivi - Capacità di sviluppare e mantenere un piano di coaching efficace con il cliente;
- Gestire i progressi e le responsabilità - Capacità di mantenere l'attenzione su ciò che è importante per il cliente e di lasciargli la responsabilità di agire.

Ripetiamo che il coach non è uno psicologo né un counselor. Invoglia il cliente a maturare autonomamente una maggiore sensibilità analitica della realtà che lo circonda e nella quale lavora, senza fare diagnosi di personalità o cure di tipo psicoterapeutico. Inoltre, la relazione tra coach/coachee non è una relazione di aiuto come avviene nel counseling, bensì è una relazione paritaria di partnership tra i due.

Alle competenze precedentemente elencate va ad aggiungersi la conoscenza dei contesti organizzativi aziendali e dei sistemi gestionali delle organizzazioni. Il coach potrà offrire al proprio cliente il miglior supporto possibile solo inquadrandolo appieno nel suo contesto lavorativo, ben circoscritto e definito, del quale individuare limiti e criticità, ma al contempo potenzialità di sviluppo e di crescita.

Tipologie di coaching

Come già accennato, non tutti i coaching sono uguali. I percorsi, fortemente improntati sulla singola persona, possono essere molto diversificati, in primis in virtù degli obiettivi prefissati dal coachee.

Nato in ambito sportivo, il coaching ha conosciuto nel tempo una settorializzazione sempre più specifica. Il Life Coaching, ad esempio, si rivolge alle persone nella loro interezza: può essere adoperato per migliorarsi in ogni aspetto della vita privata dell'individuo, tanto in ambito lavorativo, quanto, principalmente, in quello familiare o perché no sentimentale. Il Business Coach, invece, si concentra esclusivamente sulla sfera professionale: il cliente ha l'opportunità di assumere una piena consapevolezza delle proprie potenzialità e di utilizzarle per la realizzazione dei propri obiettivi nel contesto lavorativo.

L'Executive Coaching si rivolge a chi, all'interno dell'organizzazione aziendale, occupa posizioni di potere, executive o manageriali, strategiche per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

Al coaching individuale, si aggiunge quello di gruppo. Il Team coaching, ad esempio, può essere utile per risolvere problemi e difficoltà presenti all'interno di un gruppo che non riesce a focalizzare le migliori modalità operative da applicare ai fini del raggiungimento di un obiettivo condiviso e partecipato. Individuata la leadership del team, il coaching interviene a promuovere la potenzialità, l'autodeterminazione e l'autoefficacia dei singoli elementi, rafforzando al contempo la loro l'interdipendenza reciproca e il comune senso di appartenenza all'insieme. Il Coaching organizzativo, ad esempio, si rivolge proprio all'organizzazione nel suo complesso, sia nel caso si vogliano incrementare risultati e performance, sia nel caso di difficoltà gestionali, organizzative, relazionali o anche finanziarie. Rappresenta un valido strumento di verifica e rinforzo della leadership attraverso interventi mirati sul leader o i vertici dirigenziali dell'organizzazione.

Efficacia del coaching

Non basandosi su verità astratte né su assiomi dati una volta per tutte, un percorso di coaching può pervenire agli esiti più disparati. Naturalmente il rischio del fallimento è da mettere nel conto. Tuttavia è la natura profondamente umana dei contenuti del coaching a spingerci a credere nella sua bontà come metodo e come pratica. In quanto metodo, il coaching è strutturato secondo un in-

sieme di tecniche che, come detto, non possono essere riproposte sistematicamente a qualsiasi persona. Nella sua mutevole adattabilità alle esigenze del singolo si nasconde la chiave del successo di un buon coaching. L'incontro di coaching diventa un momento di confronto per il coachee prima di tutto con se stesso, prima ancora che col coach. È un momento di auto-osservazione, di crescente presa di coscienza del sé, di analisi consapevole dei propri comportamenti e delle proprie esperienze relazionali.

"Creare consapevolezza e responsabilità è l'essenza di un buon coaching" (Whitmore, 2003: p. 49).

La costruzione di una relazione fortemente empatica tra coach e coachee è sicuramente fondamentale per la riuscita del coaching. Un atteggiamento giudicante da parte del primo, unito ad una conseguente posizione di chiusura e diffidenza da parte del secondo comprometterebbero il percorso sin dalle sue battute iniziali. Al contrario, il coach deve ascoltare e sapersi ascoltare, osservarsi mentre osserva. Il coachee, dal canto suo, deve mostrare piena fiducia nel coach, affidarsi, lasciarsi stimolare, far sì che esca da lui quello che in nuce già possiede, spesso senza neanche saperlo.

Tra i benefici del coaching individuale potremmo elencare:

- Sviluppare capacità di gestione e controllo di situazioni nelle quali si richiede un cambiamento, comportamentale o emotivo;
- Imparare a fissare obiettivi concreti, inquadrando con chiarezza piani di azione mirati al loro raggiungimento;
- Acquisire una buona gestione del proprio tempo, limitando situazioni di stress a tutto vantaggio di un maggiore equilibrio personale;
- Imparare a conoscersi. Affrontare, ma talvolta anche saper accettare i propri limiti. Migliorarsi senza rinunciare alla propria personalità che, invece, deve essere costantemente sviluppata con tenacia e piena padronanza di se stessi. Piacersi.

In ambito organizzativo, è chiaro che un miglioramento delle condizioni del singolo hanno inevitabilmente delle ripercussioni positive su tutta l'organizzazione. Un manager ai vertici di un'azienda, un dirigente a capo di un team di collaboratori, privati

imprenditori con sulle spalle la gestione di un'intera azienda/società, sono spesso persone sole che difficilmente hanno modo di esternare le proprie insicurezze e le proprie ansie. Un periodo di coaching per professionisti di questo tipo è fortemente consigliato in caso di necessità e, fortunatamente, molte aziende sembrano aver compreso l'importanza di investire in questo tipo di attività, a tutto vantaggio del consolidamento di un benessere aziendale generale, diffuso e condiviso. Attraverso il ROI (Return On Investment), indicatore di efficienza dell'uso delle risorse economiche di un'azienda, è anche possibile valutare l'impatto effettivo che un piano di coaching può avere sull'organizzazione, pur tenendo conto della complessità di un sistema di misurazione di questo tipo. Il ROI è il tasso di rendimento sul totale degli investimenti di un'azienda che si ottiene dal rapporto tra il risultato operativo raggiunto e il capitale investito netto operativo. Applicato al coaching risulta non sempre facilmente misurabile, suscettibile com'è di notevoli variazioni alla luce di parametri analitici non sempre ben definiti. In realtà il ROI applicato alla valutazione del coaching non è un ritorno quantificabile solo in termini strettamente economici, ma è anche un ritorno in termini di crescita motivazionale delle persone rispetto al loro lavoro. Alcuni degli effetti positivi di un coaching di successo sono infatti intangibili (migliore coinvolgimento ed impegno delle risorse, aumento della soddisfazione personale, riduzione dei conflitti funzionali, maggiore condivisione degli obiettivi aziendali). Certamente a beneficiare di questi effetti è il clima organizzativo dell'azienda nel suo complesso e non solo il singolo coachee. Il benessere lavorativo è alla base di un incremento della produttività di una data azienda e, naturalmente, ciò si traduce in una sua potenziale crescita economica.

L'efficacia di un percorso di coaching one to one è anche più difficile da misurare. La misurazione è, infatti, di natura empirica e resta ancorata a quella che è l'auto-percezione che il coachee ha di sé alla fine del percorso seguito. Alcuni degli indicatori attraverso i quali giudicare la bontà di un coaching potrebbero essere:

- Raggiungimento degli obiettivi prefissati nel programma di coaching;
- Evoluzione/cambiamento del comportamento organizzativo del coachee;

- Grado di soddisfazione del coachee nella relazione stabilita col coach;
- Miglioramento della job satisfaction personale.

Il coaching di successo, quindi, è quello che ha la più alta incidenza a livello pragmatico, concreto, sulle attività quotidiane del coachee all'interno del contesto organizzativo nel quale opera. Miglioramenti effettivi in termini di benessere, motivazione, consapevolezza sono indici di una strategia di coaching vincente. Le tecniche e le strategie di azione apprese e perseguite durante il coaching diventano strumenti indispensabili di crescita personale e professionale anche nel lungo termine, preziosi elementi di supporto ai quali attingere dal proprio bagaglio formativo. In questo senso, il coaching diventa un processo di apprendimento continuo, riflesso di una capacità di agire su se stesso che il coachee ha fatto propria grazie all'intervento del coach. Nell'apertura all'altro, nello spirito di condivisione che sempre dovrebbe animare le nostre relazioni interpersonali, ritroviamo quell'elemento caratterizzante del nostro esistere nei contesti dei quali facciamo parte (famiglia, ambiente di lavoro, gruppi di amici) e che connota anche la relazione coach/coachee: l'umanità del nostro essere animali sociali.

Bibliografia

Whitmore, J. (2003), *Coaching,* Sperling & Kupfer, Torino.

Borgogni, L., Petitta, L., (2004), *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling,* Carocci, Roma.

Adami, L., Fabiano, M. (2010), *Diventare coach. Pratiche e strumenti per attivare percorsi di coaching passo dopo passo,* FrancoAngeli, Milano.

Pannitti, A., Rossi, F. (2012), *L'essenza del coaching. Il metodo per scoprire le potenzialità e sviluppare l'eccellenza*, FrancoAngeli, Milano.

Bentivogli, C., Catami, M., Merno, C., Morgagni, D. (2013), *Le competenze invisibili. Formare le competenze che tutti cercano*, FrancoAngeli, Milano;

Bruttini, P., Senerchia, B. (2015), *Coaching: come trasformare individui e organizzazioni*, Wolters Kluwer, Milano;

Del Pianto, E. (2017), *La potenza del coaching. Modelli e strumenti per incrementare l'efficacia di un percorso di coaching*, FrancoAngeli, Milano.

www.associazionecoach.com

www.coachfederation.it

Il processo di selezione del personale: metodi e applicazioni

MARIA ANGELA CHIANESE

Introduzione

Il presente lavoro si propone di indagare il processo di selezione del personale in alcune delle maggiori aziende italiane. Il criterio di scelta di dette società segue una direttrice di omogeneità, nel senso che le aziende selezionate sono tutte dimensionalmente importanti, sia in termini di fatturato che in termini di presenza territoriale extracomunitaria; sia di eterogeneità relativamente ai prodotti/servizi offerti dalle stesse, nonché al processo di selezione attuato da ciascuna. La struttura dell'elaborato segue la classica sequenza, parte teorica e applicativa, dove nella prima sono enunciati i principali metodi utilizzati in un processo di selezione del personale, quindi l'intervista tradizionale e il metodo dell' Assessment Center; mentre nella seconda si descrive il confronto tra questi metodi, attraverso le interviste.

La selezione del personale

Quando si parla di selezione del personale tipicamente si pensa a quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una determinata posizione lavorativa. Questo implica che il soggetto debba essere in possesso di determinate professionalità per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa.

Nella concretezza dei fatti, il processo di selezione si presenta oggi, come qualcosa di molto più complesso di questo: le organizzazioni sono realtà dinamiche e il concetto di struttura-strategia e il dibattito su l'una come conseguenza dell'altra o viceversa, è ormai obsoleto. L'imperativo è trasformarsi continuamente; ma come il teatro diventa semplice edificio, senza attori che ne interpretino le commedie, così un'organizzazione, non può definirsi tale, senza persone che ne vivano il cambiamento. Permeata ad ogni livello dell'azienda, questa cultura del continuo divenire implica, anche in sede di selezione, che i candidati ricercati non debbano possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo, ma abbiamo le potenzialità per diventare, insieme all'azienda, qualcosa di più o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono più profili perfettamente definiti da ricercare in quanto mancano oggi, posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio; sempre piu' spesso si entra in azienda in determinate vesti e se ne esce con altre completamente diverse: o per effetto di un processo di job rotation o per un cambiamento della funzione stessa. La funzione selezione del personale è consapevole di questa realtà e pertanto sia gli strumenti che essa utilizza, sia i soggetti di cui essa dispone, cercano di rispondere a tale esigenza nel migliore dei modi.

Il reclutamento del personale

Esso consiste nell'attività di ricerca di persone in numero e con qualità tali da soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale e di rinnovamento delle risorse umane. Il reclutamento è composto dalle seguenti fasi:

- raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, attraverso canali interni o esterni all'azienda;
- convocazione dei soggetti per un primo contatto diretto tra organizzazione e candidati.

Raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, attraverso canali interni o esterni all'azienda. Definito il profilo del candidato ideale, inizia la fase di scelta dei canali di reclutamento. Il selezionatore può scegliere tra: fare un'inserzione sul giornale, un

annuncio televisivo o radiofonico, richiedere nominativi a scuole, università o centri di informazione o anche servirsi semplicemente del passaparola. La scelta del canale di reclutamento viene fatta tenendo presente il tipo di candidati che si intende raggiungere, la quantità di informazioni che si vogliono raccogliere e infine la possibilità di spesa a disposizione dell'azienda. i canali di reclutamento si possono suddividere in: le fonti interne e le fonti esterne. Le fonti interne sono indirizzate a lavoratori già assunti nell'organizzazione. Le fonti esterne, invece, si rivolgono ai potenziali lavoratori che non sono ancora membri dell'organizzazione.

Screening dei candidati. Lo screening dei curricula ha come obiettivo quello di verificare se le caratteristiche dei candidati corrispondono a requisiti, competenze e abilità descritti nel profilo del candidato ideale. Dopodiché il selezionatore individua le persone rispondenti alle esigenze dell'azienda e le suddivide in base al grado in cui soddisfano i requisiti richiesti. A questo punto il selezionatore decide la successiva metodologia di valutazione da adottare: può condurre dei colloqui individuali o di gruppo, oppure di utilizzare dei test o altri strumenti di valutazione; quindi contatta i candidati.

Convocazione dei candidati. Convocazione per un primo colloquio o l'esecuzione di un test o la partecipazione a un assessment di gruppo, i quali hanno lo scopo di approfondire la conoscenza di alcuni aspetti personali, di richiedere informazioni aggiuntive al candidato e di presentargli l'azienda e il ruolo da ricoprire.

L'organizzazione dei locali per la selezione

Non solo le modalità di convocazione, ma anche l'organizzazione delle prove d'esame, l'aspetto fisico dei locali, l'ufficio nel quale si svolge il primo colloquio o la stanza dove sono radunati i candidati per svolgere una prova scritta, sono tutti elementi che faranno parte del bagaglio del candidato. Nella memoria di questa persona rimarranno tracce su una serie di impressioni che con il tempo faranno parte di un unico ricordo: quello relativo al processo di selezione dell'azienda in questione. Tra queste impressioni, particolare importanza ricoprono anche i locali nei quali si svolgono le diverse fasi del processo a partire dalla stanza relativa alla prima intervista, la quale dovrebbe essere adibita prettamente a questo sco-

po. Dovrebbe essere una stanza luminosa, arredata, arredata in modo semplice ed essenziale, munita di telefono e con una porta che l'intervistatore si guarderà bene dal chiudere ad ogni colloquio, assicurandosi che nessuno entri nel mentre. I candidati dovrebbero inoltre essere accolti da un soggetto disposto a tale apposita funzione, che faccia accomodare loro nella saletta d'attesa e fornisca il questionario informativo da compilare. Lo stesso individuo che si occupa dell'accoglienza, solitamente una segretaria, avra' anche cura di aggiornare l'elenco dei convocati, segnalare gli assenti e tenere una sorta di diario di bordo circa i candidati idonei. Tutta l'attività deve essere quindi ben programmata affinché il processo si sviluppo nel migliore dei modi e lasciando poco spazio alla possibilità di errore umano. In questa primissima fase, il tempo assume già un'importante rilevanza: si dovrebbe lasciare al candidato il tempo sufficiente per compilare il modulo informativo, evitando la continua presenza di curiosi che potrebbero o accomodarsi nella saletta o sbirciarvi dentro.

Il colloquio-intervista

Il colloquio-intervista nell'ambito del lavoro è una fase della selezione dei candidati a una determinata mansione basata sull'incontro diretto con il candidato stesso. Il colloquio-intervista riveste nel processo di selezione un ruolo di fondamentale importanza, nel corso del quale emergono le esigenze di azienda e candidato. Il selezionatore ha la possibilità di presentarsi e di illustrare la posizione aperta, mentre il selezionato si propone facendo emergere le proprie potenzialità e aspettative. Tale processo si propone come fine ultimo la reciproca scelta consapevole delle parti. La distinzione tra intervista e colloquio nell'ambito lavorativo non si riscontra sempre anche se la psicologia del lavoro pone un confine tra essi. Si differenziano per le diverse modalità di raccolta delle informazioni e per la differente relazione tra le due parti. Infatti l'intervista è il miglior mezzo per raccogliere mere informazioni, è strutturata, chiusa e l'uso di feedback è pressoché assente; invece il colloquio si contraddistingue per il rapporto che si instaura tra candidato e selezionatore, quest'ultimo cerca di comprendere oltre alle esperienze lavorative anche le doti caratteriali e personali dell'interlocutore.

Il colloquio-intervista è costituito da quattro fasi:

- Intervista preliminare: viene utilizzata dalle grandi aziende quando c'è un numero rilevante di candidati da esaminare; dura al massimo 20-30 minuti e si approfondiscono le informazioni presenti nel curriculum. Questo screening iniziale può essere svolto anche telefonicamente.
- Intervista psicologica attitudinale: questa tipologia di colloquio viene eseguita solitamente da psicologi o selezionatori professionisti che focalizzano la loro attenzione sulla personalità del candidato, sulle caratteristiche motivazionali, comportamentali e di intelligenza.
- Intervista tecnica: durante questo colloquio si indaga circa le competenze tecnico- professionali e le abilità del candidato, la sua preparazione viene valutata da un team di specialisti del settore di riferimento o dal responsabile di reparto.
- Intervista di assunzione: costituisce la fase conclusiva del processo di selezione e ad occuparsene sono i direttori del personale, che oltre a dare la loro approvazione discutono circa il tipo di contratto che intendono proporre, quindi specificando, mansioni, qualifiche, retribuzione, ecc.

Le interviste vengono suddivise in tre macro-categorie che si differenziano per livello di strutturazione.

Intervista non strutturata

L'intervistatore esercita un basso livello di controllo nell'intervista, la quale viene definita libera, infatti, non c'è una reale pianificazione preventiva degli obbiettivi. Questa intervista per essere davvero efficace necessita di un intervistatore molto competente e professionale.

Intervista semi-strutturata

L'intervistatore definisce preventivamente gli obbiettivi da raggiungere e le informazioni da raccogliere in aree ben precise;

tuttavia consente all'intervistato di procedere liberamente nel dialogo secondo i modi che ritiene più opportuni. Tale tipologia di intervista non solo garantisce al candidato la possibilità di interagire attivamente, ma costituisce per l'azienda il miglior modo di presentarsi.

Intervista strutturata

Consiste generalmente in un questionario con domande predefinite poste dall'intervistatore. Tale categoria si è sviluppata a partire dagli anni '80, consente di strutturare tutte le fasi del processo e di rendere la selezione il più obiettiva possibile senza che il giudizio del selezionatore possa essere condizionato da fattori personali.

Lo stile di conduzione può variare a seconda della tipologia di lavoro, al settore, al ruolo ed alle mansioni da svolgere. Gli stili possono essere:

- Amichevole: intervistato ed intervistatore hanno lo stesso peso nell'interazione la quale viene svolta in un clima informale; tuttavia è uno stile poco utilizzato.
- Stress- interview: l'intervistatore conduce il colloquio e pone domande in modo diretto e aggressivo con lo scopo di esaminare le reazioni del candidato creando situazioni cariche di stress simili a quelle che potrebbero verificarsi durante l'attività lavorativa.
- Professionale: è lo stile più utilizzato; consiste in un'intervista contraddistinta da un atteggiamento estremamente professionale dell'intervistatore. L'interazione tra le parti si svolge in un clima positivo che consente ad entrambe le parti di appurare che le reciproche aspettative vengano soddisfatte.

Durante il processo di selezione intervengono tre diversi livelli di comunicazione:

- Verbale: si esprime mediante il linguaggio parlato e scritto e costituisce il livello più razionale.
- Paraverbale: è contraddistinta da "segni vocali ovvero dagli elementi che caratterizzano l'emissione della voce: volume, ritmo e tono.

- Non verbale: esprime ogni segnale che viene inviato dal corpo: l'aspetto esteriore, il comportamento spaziale, l'espressione del volto, ecc.

L'assessment center

Durante l'attività di stage, ho approfondito, ampliando le mie conoscenze la metodologia dell'assessment center. ll processo di assunzione ha l' obiettivo di reperire e di collocare nelle posizioni organizzative "giuste" le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della strategia.

Per trovare "le persone giuste per il posto giusto" ogni azienda deve, prima di tutto, definire la figura da ricercare.

Viene redatta infatti una job description, ovvero un elenco delle caratteristiche della posizione che la persona da assumere dovrà ricoprire. In funzione di questa "descrizione", specifici manager realizzano la person specification, che rappresenta l'insieme delle competenze e delle abilità richieste per ricoprire la posizione.

Solo successivamente può iniziare la parte centrale del processo di assunzione, costituito dalle fasi di reclutamento e di selezione; ci concentreremo qui maggiormente proprio su quest'ultima fase Il reclutamento è l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro.

L'offerta potenziale di lavoro può provenire sia dal mercato interno che da quello esterno. Tramite le ricerche sui dati aziendali e il job posting può iniziare il reclutamento all'interno della stessa azienda. Autocandidature, passaparola, ricerca in internet, collaborazioni con scuole, istituti e università, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro e inserzioni su giornali e riviste sono invece gli strumenti tramite i quali un'azienda può reclutare all'esterno aspiranti lavoratori.

L'obiettivo di questa fase è quello di contattare nel più breve tempo possibile un numero di candidati sufficiente per soddisfare le esigenze dell'organizzazione ad un costo contenuto.

La fase successiva al reclutamento è quella di selezione, che è il processo di scelta, tra i candidati individuati dal reclutamento, delle persone più idonee a soddisfare le esigenze dell'azienda. La

selezione è una fase molto delicata. A causa delle inevitabili asimmetrie informative tra impresa e candidato potrebbero essere compiuti degli errori grossolani, come ad esempio assumere una persona che avrà un basso successo lavorativo oppure non assumerne una che ne otterrà uno elevato. Ecco perché alcune imprese, vista l'importanza della selezione del personale, affidano questa fase fondamentale a professionisti esterni.

A prescindere da chi la svolga, la selezione è costituita a sua volta da due "sottofasi": la fase di screening e quella di valutazione. Durante lo screening i candidati vengono prima filtrati in base al possesso di alcune caratteristiche di soglia, poi in base al fatto che posseggano anche un profilo professionale potenzialmente interessante per l'organizzazione. Dopo aver stilato la rosa dei candidati si può passare alla fase di valutazione, che rappresenta il cuore della selezione. Essa può essere effettuata tramite diverse tecniche.

La più utilizzata è il colloquio di selezione, uno strumento di comunicazione utile a: verificare e approfondire le informazioni ricavate nelle fase di screening, chiarire quali sono le aspettative dell'impresa e presentare al candidato l'impresa stessa. Il colloquio può assumere la forma di un'intervista che a sua volta può essere comportamentale o situazionale, può essere individuale, in serie con la presenza di diversi selezionatori, panel, ovvero con più selezionatori che intervistano in simultanea il candidato, oppure di gruppo.

Un'altra tecnica di selezione è rappresentata dai test, strumento utile a determinare un comportamento osservabile e misurabile, confrontabile con una norma relativa alla popolazione di riferimento. I test sono di due categorie: i test cognitivi, come ad esempio i test di abilità generale, psi coatituidinali e di conoscenza e i test di personalità.

Lo strumento di selezione sul quale vogliamo soffermarci è l'assessment center, di cui tratteremo in seguito.

Tutti gli strumenti citati devono essere valutati secondo quattro criteri: il primo è la validità, ovvero il grado di precisione e di accuratezza con cui la tecnica di selezione misura ciò che si propone di misurare; il secondo è l'attendibilità, che fa riferimento alla coerenza delle valutazioni ottenute da uno stesso individuo quando venga sottoposto più volte alla stessa prova di selezione; il terzo è la

sensibilità, ovvero la capacità dello strumento di far emergere le differenze tra i candidati; l'ultimo è l'economicità, che si realizza quando i risultati di uno strumento sono efficaci rispetto al costo sostenuto per utilizzarlo.

Una volta terminata, la fase di selezione deve essere anch'essa valutata utilizzando gli appositi indicatori di efficacia ed efficienza.

Affidabilità dei metodi

I criteri di valutazione del personale sono quindi molti e in genere vengono scelti in base alla loro accuratezza e agli altri parametri sopra citati, tuttavia bisogna tener conto che nella fase di assunzione non si guardano solo le capacità attuali del soggetto ma anche il suo potenziale di crescita e sviluppo. In un mondo in continua evoluzione non si può non valutare la capacità di adattamento, che in un futuro sempre più dinamico può permettere all'azienda di mantenersi al passo con l'evolvere dei mercati. Nonostante siano stati teorizzati numerose metodologie di selezione del personale bisogna ricordare che, nella politica di ogni azienda ne vengono sviluppate di soggettive e personali; comunque studiando le varie tipologie di imprese si possono individuare delle forme comuni di valutazione e selezione dei candidati.

Uno studio condotto dalla kent university ha stimato la percentuale di affidabilità di questi principali metodi di selezione.

L'analisi delle referenze del candidato non è molto accurata perché, pur fornendo un gran numero di informazioni sul soggetto spesso non dà nessuna informazione negativa; 12% le interviste vengono utilizzate sempre di più dalle imprese perché mettono in diretto contatto l'azienda col soggetto fornendo così una prima impressione; 15% le biodata forms che consistono in risposte multiple corrette poi da un computer, il quale analizza i risultati e da una valutazione della persona, anche a livello caratteriale (ad esempio se è un soggetto aggressivo, non aggressivo, passivo etc ect); 38% itest della personalità simili alle biodata forms servono a fornire un disegno della personalità di un soggetto; 38% i test attitudinali, in questi test vengono inseriti vari quesiti, da problemi di logica a vocaboli legati al quel settore, fino a problemi di comprensione rappresentati da grafici riguardanti quelli che potrebbero essere i futuri compiti

spettanti al neo-assunto; 54% un colloquio strutturato molto simile all'intervista, serve non solo per vedere le conoscenze del soggetto ma anche a dimostrare le capacità del soggetto per capire se non ha solo le caratteristiche cartacee e le competenze ma anche tutte le abilità necessarie per quel ruolo.

Cenni storici

La pratica di selezione dell' Assessment Center affonda le sue radici in ambito militare; la metodologia fu sviluppata da psicologi tedeschi nel periodo compreso fra le due guerre mondiali Obiettivo era migliorare l'efficienza bellica della Germania nazista.

Il nuovo metodo di selezione non doveva solo individuare capi adeguatamente preparati,era necessario essere responsabili, carismatici ed avere capacità di leadership.

Grazie all'uso combinato di colloqui, prove pratiche e simulazioni di scenari reali riuscirono a migliorare la capacità predittiva sulle future figure di comando, affidando ruoli strategici solo ai più meritevoli.

In seguito all'esperienza tedesca, la metodologia venne adattata alla selezione degli ufficiali in Inghilterra. Fu proprio il contributo degli Inglesi a modificare radicalmente l'utilizzo dell'AC; da semplice strumento di osservazione delle capacità di comando divenne un metodo di diagnosi di capacità di interazione.

Presto si divulgò anche in ambito civile, fu utilizzato dal Civil Service Selection Board per migliorare la selezione degli impiegati amministrativi e del servizio straniero.

Nel 1940 l'AC si diffuse anche in ambito industriale; venne effettuata la prima vera sperimentazione del metodo anche se non venne utilizzato a fini gestionali. L'American Telephon & Telegraph" nel 1956 fornì molti dati sulla validità del metodo e delle tecniche, studiando approfonditamente il contributo fornito da ognuna delle singole prove.

Dal 1960 l'AC si espanse rapidamente in America e nei paesi maggiormente industrializzati, fino a raggiungere nel 1970 anche l'Italia. Venne proficuamente utilizzato nelle imprese, pubbliche e private, con l'esigenza di migliorare l'efficacia della selezione dei

candidati (miglioramento dei feedback positivi e diminuzione dei costi di ricerca personale).

Parte tecnica: quando viene svolto

Come si è visto l'assessment center non è in grado di fornire in modo autonomo e automatico risposte ai problemi gestionali, ma deve essere bene integrato all'interno del processo di selezione. Pur non fornendo risultati accurati al 100% resta comunque una delle metodologie che fornisce un soluzioni più soddisfacenti, qualora venga implementata da soggetti capaci ed esperti. Fondamentale è inoltre la presenza di più valutatori e l'utilizzo di diverse tecniche di osservazione, i cui risultati vanno poi discussi, confrontati e coordinati. L'assessment center si colloca solitamente in una fase piuttosto avanzata del processo di selezione, sia perché i costi e l'elevata complessità (nonché molteplicità) dei comportamenti in analisi impongono un numero ristretto di candidati, che di rado supera la decina (la prassi è 6/8) ed è quindi d'obbligo che sia già stata effettuata una cernita iniziale.

Inoltre, a fronte dell'elevata accuratezza, spesso le persone selezionate con questo metodo rappresentano la scelta definitiva da parte dell'organizzazione.

Non bisogna poi dimenticare che l'assessment center non è utile soltanto durante la fase di selezione, ma anche durante quella di orientamento del personale già all'interno dell'azienda, specialmente durante il primo periodo di lavoro. L'organizzazione potrebbe così scoprire di avere già al suo interno le potenziali risorse che gli sono necessarie prima ancora di avviare un processo di ricerca. Vi sono sostanzialmente due gruppi di player: da un lato i candidati, che solitamente hanno già superato qualche forma di selezione iniziale. Non sono generalmente più di 6/8. Dall'altro lato vi sono gli assessor (4/5), che devono lavorare in modo corale, specialmente in fase di delibera.

Possono essere persone interne all'azienda o anche consulenti esterni. Devono essere competenti e capaci dal momento che spetta a loro effettuare un'analisi delle capacità, attitudini, motivazioni, aspettative, interessi, conoscenze e competenze acquisite e da sviluppare ulteriormente dei candidati. Lo scopo è quello di disporre

i candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per il ruolo da ricoprire.

Il fine ultimo non è tanto quello di esaminare gli aspetti più tecnici, che solitamente sono i più evidenti (ciò che un individuo sa già fare), ma piuttosto quello di far emergere le capacità latenti di un candidato (ciò che l'individuo potrebbe essere in grado di fare). Si dice che l'AC si concentra su variabili di potenziale.

L'impresa non dovrebbe quindi limitarsi a selezionare persone adeguate per ricoprire i ruoli organizzativi esistenti, ma porsi da subito il problema della crescita possibile nel tempo ragionando in un'ottica di sviluppo e quindi di potenziale. Viene effettuata una proiezione dinamica sul futuro per ipotizzare come la persona potrà professionalmente crescere.

A volte l'intero procedimento dura più di una giornata e di conseguenza le aziende più grandi scelgono location preparate ad hoc rivolgendosi ad esempio ad hotel. Altre ospitano il tutto semplicemente all'interno dei loro uffici. L'assessment center combina diverse tipologie di prove, in modo da fare emergere nei candidati quei comportamenti indicativi delle loro capacità effettive e potenziali.

Le metodologie di gruppo nella selezione delle risorse umane

VIVIANA CHIRICO

Introduzione

Il presente elaborato è dedicato alle metodologie di assessment di gruppo nella selezione delle risorse umane, alle applicazioni ed alle sfide che esse quotidianamente incontrano negli ambiti organizzativi.

Ancora oggi quando si parla di selezione si tende a considerarla come un'attività a sé stante e autonoma, disgiunta dal contesto organizzativo.

È, tuttavia, necessario inserire l'attività di selezione nel contesto della gestione delle risorse umane, sottolineando i collegamenti tra il momento d'inserimento delle persone nel contesto lavorativo e le situazioni orientate alla gestione e allo sviluppo del contratto psicologico tra individuo e organizzazione (Argyris, 1960; Schein, 1965).

Si tratta di un'attività importante, poiché gli eventuali errori nel reclutare e scegliere le persone comporta non pochi problemi nel mantenimento dei livelli attesi di performance aziendale. Nessuna organizzazione potrà aspirare a risultati eccellenti, se al suo interno ha persone mediocri. Ma il problema più grande è la tendenza a considerare l'individuo come una entità statica da misurare, classificare e collocare in una delle caselle organizzative (Schein, 1965).

Le metodologie di assessment di gruppo

Le tecniche di selezione delle risorse umane sono molteplici, ma in questa sede ci occuperemo principalmente delle metodologie di assessment di gruppo, in particolar modo:

- L'intervista o dinamica di gruppo
- L'Assessment Center
- Il Development Center

Le metodologie di selezione di gruppo si sono diffuse negli anni 80' e 90' e variano tra loro in base a sette parametri: il numero e la tipologia dei candidati e degli intervistatori; la durata temporale della prova, il tipo di prove attivate, l'obiettivo globale e specifico delle prove, lo stile di conduzione degli esaminatori e la tipologia di output attesa. Diverse sono state le accezioni utilizzate per indicare tali metodologie, ma probabilmente il termine più adatto è quello di psicodinamica di gruppo. Dal punto di vista terminologico c'è ancora oggi una certa confusione; ma sicuramente tali metodologie non rientrano nella famiglia delle tecniche colloquio-intervista ma bensì in quelle di valutazione della condotta globale del soggetto in situazioni standard, in cui si osserva la condotta dei soggetti che prevede la discussione tra gli stessi candidati.

Seguendo la classificazione di Mucchielli (1968) le situazioni di gruppo si differenziano in base a due parametri: il continuum naturale/artificiale e quello temporale/durevole. Nel nostro caso si tratta di un gruppo a carattere artificiale e temporaneo poiché alcune persone sono chiamate a partecipare a una situazione appositamente costruita e limitata temporalmente. Inoltre, tali situazioni di gruppo sono state rese necessarie sia da un cambiamento nel mondo del lavoro per il quale le attività professionali risultano sempre più integrate con le capacità di comunicazione, relazione e di lavoro in team, e sia in funzione al conseguimento di due obiettivi. Il primo è quello di costruire uno scenario di simulazione per poter porre i soggetti in condizioni simili a quelli reali della vita organizzativa, osservando come si comportano in relazione all'ambiente sociale che le circonda. Il secondo, invece, riguarda la possibilità di individuare nella condotta dei candidati degli indici di performance che sarebbero difficili individuare attraverso le interviste individuali o tramite i test (ad es. la capacità di leadership, di lavoro di squadra,

etc.). Naturalmente anche le situazioni di gruppo non sono prive di difficoltà e di limiti. Innanzitutto in esse viene a mancare il requisito base della selezione del personale ovvero la riservatezza e il confronto indiretto tra i candidati ad una stessa posizione di lavoro (di conseguenza non tutti sono inclini a partecipare). Un altro limite può consistere nel fatto che alcuni candidati non intervengono, rimangono sullo sfondo non partecipando dinamicamente alla prova di gruppo (fenomeno noto come comportamento di fuga o elusione).

È necessario quindi che l'assessor conosca bene le dinamiche psicologiche dei gruppi, ma soprattutto possieda la capacità di intervenire e gestire situazioni complesse e tese, orientandole al rispetto reciproco dei candidati e riconducendo le dinamiche nei limiti corretti. L'assunto di base è quello che nessuno dei partecipanti tragga offesa o danno alla propria identità personale, evitando così di trasmettere anche un'immagine negativa dell'organizzazione o di simili esperienze di selezione. Un aspetto importante è la disposizione di tavoli e sedie: i candidati devono essere disposti in situazioni di contatto reciproco diretto in modo da favorire un lavoro di gruppo dinamico e interattivo; mentre gli assessor devono disporsi in modo tale da osservare tutti i partecipanti.

Importante in relazione alla scelta delle prove è anche il grado di coinvolgimento emotivo del singolo e del gruppo, aspetto che va tenuto sotto controllo durante tutta la situazione da parte dell'assessor, riportandolo ad un livello ottimale se si notano atteggiamenti passivi da parte di alcuni, o ridimensionandolo se i toni della discussione divengono troppo accesi. Un altro aspetto importante è costituito dalle difficoltà logiche e intellettuali che il compito pone. Qui però non si vuole valutare il possesso o meno di determinate conoscenze dei candidati, ma bensì l'utilizzazione di strumenti concettuali, schemi di pensiero, la capacità di giungere ad una soluzione. Le aree di valutazione delle persone sono:

- l'area dell'intelligenza, dove l'obiettivo è valutare la struttura e la dinamica dell'intelligenza del soggetto come le abilità mentali, la creatività, la capacità di problem solving;
- l'area della relazione, in cui si valutano le capacità linguistiche, la gestione delle relazioni interpersonali, dei conflitti e delle negoziazioni, di saper stare e lavorare in gruppo;

- l'area della motivazione, è il primo motore della prestazione professionale e del comportamento organizzativo. Senza un'adeguata motivazione si è passivi e inattivi nella vita lavorativa.
- L'area della personalità, dove si studiano le concezioni e i sistemi di comportamento dei partecipanti.

Vediamo ora nel dettaglio alcune delle principali metodologie di assessment di gruppo.

L'intervista di gruppo

La dinamica di gruppo consiste nell'osservazione e nell'ascolto della condotta di N persone poste in una situazione sociale organizzata. Qui, un valutatore esperto o un gruppo di assessor (in qualità di facilitatori, osservatori, ascoltatori e valutatori) gestiscono la situazione in esame alla quale partecipano dalle sei alle dieci persone, dalla durata di non meno di quattro ore. La sessione prevede tre momenti tecnici diversi. Il primo momento è quello di accoglimento dei candidati e di apertura della sessione: l'assessor introduce i temi del giorno e chiede ai partecipanti di effettuare un'auto-presentazione, che rappresenta un primo materiale informativo su cui effettuare ipotesi circa le abilità sociali e comportamentali. In questa fase l'assessor può porre domande di chiarimento o integrazione e deve aiutare i partecipanti a prendere parte attiva alle discussioni. La seconda fase è il lancio della prima esercitazione: l'assessor invita i partecipanti a scegliere tra i vari argomenti di discussione e a dibatterlo. L'assessor cerca di essere poco visibile, passivo: deve limitarsi ad ascoltare, osservare e prendere appunti evitando qualsiasi interruzione o commento. La terza e ultima fase riguarda l'assegnazione di un compito specifico da risolvere: può essere una traccia generica, un lavoro di problem solving, etc. Se rimane ancora tempo è possibile proporre un'ulteriore prova come ad es. lo speech corner, ossia una serie di situazioni e modalità espositive che permettono di osservare il candidato messo di fronte ad una situazione di tensione nella quale bisogna saper controllare la propria emotività. Congedati i candidati, l'assessor ha il compito di sistematizzare le osservazioni effettuate, trarre valutazioni e stilare i

profili considerando le diverse variabili situazionali di gruppo. Ci si può aiutare utilizzando anche delle griglie analitiche di osservazione, come ad es. la matrice proposta da Robert Bales (1950,1970) che classifica gli interventi secondo 12 categorie, due aree (socio-emotiva e del compito) e sei dimensioni, o quella proposta da Lèvy-Leboyer (1962) che differenzia il fattore contributo del partecipante al gruppo da quello comportamentale del soggetto nel gruppo. Quindi è importante avere in mente uno schema di valutazione che permette di rilevare i diversi aspetti poiché il comportamento del candidato va rilevato nel suo manifestarsi verso l'esaminatore (imitazione, critica, etc.), verso il gruppo e i singoli candidati, verso il compito e verso la situazione nel suo complesso.

L'Assessment Center

L'A.C. può essere definito come un sistema integrato di valutazioni sistematiche e variamente standardizzate, ottenute per mezzo di molteplici prove d'esame di carattere prevalentemente gruppale, gestite da un team di osservatori/ valutatori competenti, gestiti da un coordinatore o administrator. La metodologia è nata in Germania in ambito militare nel periodo tra le due guerre mondiali, in relazione alla selezione interna degli ufficiali dell'esercito. L'accento era posto sulla totalità dell'esperienza umana e sulla necessità di inserire il rapporto osservato/osservatore in una situazione di campo (Psicologia della Gestalt).

Negli USA, l'A.C. fu utilizzato nella selezione degli agenti segreti da adibire ad attività di controspionaggio con l'introduzione di nuove prove come la stress interview, in cui i candidati erano osservati e valutati in situazioni informali, convocati improvvisamente a sostenere colloqui in modo duro e inquisitorio ed a sottoporsi a prove psico-fisiche. Qui, la metodologia venne applicata secondo i principi del Comportamentismo (Watson,1911), secondo cui il comportamento attuale e manifesto predica il comportamento futuro del soggetto. Di conseguenza l'A.C. non deve utilizzare metodi di indagine della personalità ma bensì metodi di valutazione del comportamento. Nacque così il BAC - Behavioural AC, che ha come presupposto l'osservazione del comportamento manifesto del soggetto e la registrazione accurata di quanto osservato.

L'A.C. si diffuse rapidamente negli altri Paesi sia nelle organizzazioni maggiori (IBM, Ford) sia nelle aziende di medie dimensioni; ma nel corso degli anni ha subito numerosi cambiamenti ed inquinamenti concettuali e di metodo, da parte di persone impreparate e prive di un quadro di riferimento teorico-metodologico.

L'A.C. ha una logica precisa: dal puto di vista tecnico si basa sull'ipotesi che per valutare una persona è necessario testarla con prove differenti in situazioni definite, in relazione ad altri competitori e da parte di diversi esaminatori; mentre dal punto di vista teorico l'A.C. si è sviluppato in un contesto in cui l'accento era posto sulla persona considerata in modo globale e dinamico, in relazione al contesto che avrebbe incontrato una volta inserito nella dimensione lavorativa.

Nell'ambito della selezione delle risorse umane, l'A.C. non viene mai utilizzato come prima prova, infatti ad esso partecipano persone che già hanno superato con esiti positivi le prime interviste individuali o i test. Ciò è dovuto alla sofisticazione della tecnica, ai tempi e costi che richiede, e alla necessità di avere candidati all'altezza della situazione e sui quali vale la pena investire. Infatti, l'A.C. in questo ambito viene definito come metodo di accertamento delle potenzialità dei talenti o delle risorse pregiate.

Il focus di osservazione non è il comportamento in sé, ma quello che sottintende in termini di caratteristiche personali e potenzialità. Le aree osservate sono quattro:

- area dei rapporti con la variabilità: come si impara e la motivazione e come ci si adatta al cambiamento;
- area intellettuale: soluzione dei problemi complessi, flessibilità di pensiero, innovatività;
- area manageriale: rapidità di decisione, capacità organizzativa;
- area relazionale: capacità di integrazione e gestione del rapporto inter- funzionale.

La realizzazione di un A.C. è un processo complesso sia a livello gestionale che organizzativo, strutturato in alcuni passaggi chiave. Il punto di partenza del processo è rappresentato dalla determinazione delle necessità organizzative di copertura di ruoli critici e dalla conseguente verifica sulle possibilità di impiego della

metodologia stessa. Successivamente si identificano quei comportamenti organizzativi che si vogliono rilevare, concentrandosi su quelle dimensioni che caratterizzano la posizione da esaminare. Partendo da una descrizione dettagliata del profilo professionale si individuano le principali dimensioni da indagare, scelte sulla base del ruolo, delle responsabilità da ricoprire o degli aspetti indispensabili per la programmazione di un determinato percorso di carriera. Dalla descrizione del ruolo organizzativo da ricoprire, si inferisce il nucleo delle conoscenze, capacità, attitudini e qualità personali tipiche di una prestazione di successo, ovvero la descrizione del lavoro viene tradotta in una serie di caratteristiche psicoattitudinali e professionali necessarie per esercitare correttamente quella posizione lavorativa (identificazione del profilo professionale). Una volta identificate le dimensioni salienti, è necessario predisporre appropriate prove atte a cogliere quei comportamenti. Dopo aver condotto un'analisi del lavoro, viene predisposta una serie di esercizi adatti a promuovere le abilità dei soggetti.

In generale nell'A.C. sono presenti due valutatori in un gruppo di sei-otto candidati, mentre l'ampiezza temporale varia da un minimo di una giornata ad un massimo di cinque.

Le prove di valutazione sono scelte in relazione alle dimensioni soggettive che si vogliono indagare e generalmente sono di tipo situazionale, esperienziali e simulative, comprendenti sia prove individuali che di gruppo. Esempi di tale prove dono la Dinamica di gruppo ossia una discussione in gruppo di un caso; l'In-basket: caso aziendale che richiede di affrontare problemi e prendere decisioni in merito a problemi trovati sulla scrivania sotto forma di posta in arrivo, memo e messaggi telefonici; il Case Presentation: caso di strategia aziendale da elaborare individualmente e successivamente esporre in pubblico; la Targeted Interview: intervista mirata a rilevare alcune specifiche competenze (comportamenti); i Questionari comportamentali/test di personalità utili per avere più informazioni sulla persona.

L'A.C. impiega simulazioni di situazioni organizzative che consentono la rilevazione, da parte degli osservatori, dei comportamenti fondamentali che dovranno essere messi in atto dalle persone valutate. Tali esercitazioni, richiamando il più possibile la realtà aziendale, agiscono da stimolo per attivare i comportamenti che si

vogliono osservare e molto spesso vengono create ad hoc, per simulare la realtà operativa, in modo da consentire la raccolta di indicazioni affidabili sul possesso di una vasta gamma di capacità. I campi d'applicazione dell'Assessment Center sono svariati: valutazione del potenziale; individuazione dei bisogni formativi; verifica del possesso delle capacità necessarie per ricoprire posizioni diverse (piani di carriera, rotazioni); processi di selezione interni/esterni. Gli osservatori/assessor devono essere opportunamente formati e accordarsi preventivamente su tutte le questioni di natura teorica e tecnica al fine di omogeneizzare gli stili di valutazione e registrazione.

Dall'insieme delle singole osservazioni e valutazioni effettuate durante le prove, e attraverso un confronto tra i valutatori, per ogni candidato è stilato un profilo analitico e globale orientato a prevedere il successo del medesimo nell'inserimento nell'organizzazione. Infatti, l'A.C. è oggi uno degli strumenti più utilizzati in azienda per la valutazione del potenziale e delle attitudini dei dipendenti, cioè le sue possibilità di crescita e di sviluppo. Si tratta di uno strumento predittivo utile per individuare quell'insieme di caratteristiche attitudinali e comportamentali che rappresentano il substrato personale di un individuo rispetto alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo e quindi che possono permettere di valutare la possibilità di una persona di ricoprire una posizione organizzativa più complessa. Inoltre è uno strumento piuttosto versatile in grado di fornire un concreto apporto nell'ambito della gestione del personale, dalla selezione e valutazione del potenziale, all'orientamento e formazione, promuovendo una crescita non solo individuale ma pure organizzativa.

L'A.C. offre numerose applicazioni operative che soddisfano l'esigenza di trasparenza ed oggettività, consentendo di ridurre l'influenza del caso e della soggettività nelle scelte inerenti le risorse umane, grazie alla comparazione tra più esercitazioni e alla collegialità dei valutatori, riducendo così possibili distorsioni o pregiudizi.

Development Center

Sviluppatosi negli anni 80' nel contesto di selezione del personale bancario, il D.C. ha un precursore italiano noto come il Corso Formativo Valutativo. Come illustrato in precedenza, mentre

l'A.C. rappresenta un metodo di selezione di personale esterno o promozione interna e di valutazione del potenziale, al D.C. si affianca il concetto di metodo di valutazione e sviluppo delle competenze. Infatti, la valutazione del potenziale è capace di individuare le potenzialità di crescita di una persona in una determinata organizzazione; invece una valutazione delle competenze è improntata al miglioramento continuo delle prestazioni individuali ed organizzative, attraverso un incremento delle competenze stesse. Esso offre l'opportunità di testare quali competenze sono già sufficientemente presenti e cosa va invece potenziato. Una simile metodologia deve essere collegata ad un successivo momento di sviluppo, altrimenti rischia di apparire un'attività inutile.

I D.C. rappresentano così una variante degli A.C., una loro evoluzione da cui prendono le mosse, ma se ne discostano progressivamente, dal momento in cui promuovono un'autoconsapevolezza circa le proprie competenze, facendo emergere le aree di miglioramento attraverso un percorso di crescita personalizzato. Si presenta quindi come un percorso metodologico che integra l'aspetto valutativo con quello di sviluppo/formazione, una saldatura che rende la persona valutata coprotagonista del processo, capace di mobilitare le proprie energie individuali, attraverso una responsabilizzazione delle proprie capacità e di approdare ad un miglioramento della prestazione. Si evidenzia così il rapporto tra candidati e organizzazioni nell'ottica di un processo di scambio tra queste due entità, evitando che i candidati finiscono con l'essere soltanto soggetti passivi del processo.

Huck e Russell (1998) pongono l'accento sul fatto che il D.C. offre al partecipante non solo il feedback, ma anche le modalità operative circa il cammino di cambiamento da percorrere (action plan). Nel D.C. è prevista la presenza di diversi conduttori, sempre presenti in aula, i quali hanno un duplice ruolo: quello di valutare e quello di agire da formatori nei confronti dei partecipanti. Essi interagiscono con l'aula, pongono domande, invitano i candidati a dibattere sui temi posti e rispondono ai quesiti che gli vengono posti. Secondo Wilson (1996) i contenuti e le strutture dei D.C. sono in continua evoluzione al fine di andare incontro ai cambiamenti organizzativi e alle nuove personali esperienze di lavoro.

Un D.C. ha inizio con una "mappatura delle competenze" ovvero con l'identificazione delle competenze (sia di base che derivate), oggetto di diagnosi e di sviluppo, cercando di integrare gli obiettivi di carriera con i bisogni individuali. Una volta individuate le competenze, si procederà alla progettazione dell'intervento, scegliendo strumenti appropriati per diagnosticare le competenze in questione. I soggetti parteciperanno ad un training rivolto all'osservazione delle competenze prescelte, così da facilitare l'autovalutazione delle stesse. La fase successiva prevede la messa in opera della diagnosi che scaturisce da diverse fonti. La persona infatti durante il

D.C. raccoglie informazioni su sé che verranno integrate con quelle fornite dai test, dagli altri partecipanti e dal capo.

La diagnosi, una volta elaborata, viene condivisa e restituita attraverso un colloquio tra "valutatore" e partecipante, in cui quest'ultimo diviene il protagonista dell'interazione. A questo punto vengono definiti gli obiettivi di apprendimento, le criticità previste ed il tempo per superarle. Si arriva così a definire un piano di sviluppo individuale in cui saranno riportate le competenze e i comportamenti da promuovere, le attività di sviluppo da perseguire e le situazioni in cui esercitare il nuovo comportamento. Alla fine del percorso ai partecipanti vengono offerti materiali per l'auto-sviluppo di ciascuna competenza, permettendo loro di acquisire maggiore responsabilità per un immediato apprendimento e sviluppo.

I partecipanti vengono stimolati ad acquisire consapevolezza dei propri comportamenti e del loro impatto sugli altri, a stabilire obiettivi di sviluppo personalizzati per massimizzare i punti di forza ed a promuovere miglioramenti nelle aree individuate come critiche.

Un D.C. a differenza di un A.C. dove ai partecipanti non viene offerto un feedback fino al termine, offre un feedback dopo ogni attività così da consentire ai soggetti di incorporarlo e di andare oltre; inoltre mantiene il focus sull'apprendimento e sull'auto-sviluppo e vede il partecipante come il principale gestore di sé stesso.

A.C. e D.C. non si differenziano esclusivamente sulla base dei loro scopi, ma anche sul tipo di cliente principale che nell'A.C. è l'organizzazione, la quale mantiene il potere e prenderà decisioni significative sui partecipanti; mentre nel D.C. è il partecipante.

Purtroppo anche il D.C. è andato soggetto a distorsioni, mode, adattamenti appiattenti ad esclusivo uso commerciale.

Conclusioni

Nell'ultimo decennio, a causa delle profonde rivoluzioni tecnologiche, il mondo delle organizzazioni sta rivolgendo sempre più l'attenzione alle risorse umane, poiché la qualità, le conoscenze e le competenze di queste ultime costituiscono un reale vantaggio competitivo per le aziende operanti in tutti i settori. In una simile cornice il conoscere, gestire e sviluppare il patrimonio di competenze e capacità delle persone diviene il fattore essenziale per la sopravvivenza ed il successo aziendale. Di conseguenza, si è affermata la necessità di introdurre strumenti in grado di garantire l'efficacia dei processi di gestione del personale, nonché la valorizzazione delle risorse coinvolte e delle loro capacità. I metodi di gruppo, qui esposti, rappresentano un buon esempio di come le tecniche di assessment siano in linea con l'attuale scenario organizzativo.

Nel tracciare delle conclusioni di questo elaborato possiamo affermare che le risorse umane rappresentano il reale fondamento di un'impresa. Senza le risorse umane, nessuna organizzazione può esistere. Innanzitutto perché le persone mettono a disposizione le loro competenze e le loro potenzialità per lo sviluppo dell'impresa e poi perché le diverse attività poste in essere per la gestione delle stesse consentono di orientare i comportamenti organizzativi messi in atto dalle persone in modo da realizzare performance eccellenti.

Le organizzazioni nascono, vivono, si sviluppano o muoiono, anche per merito, o demerito della loro risorsa fondamentale: la risorsa umana. Le organizzazioni sono gli uomini. L'uomo è la prima e la più importante risorsa dell'organizzazione, un vero e proprio capitale per le imprese, la cui fonte del vantaggio competitivo è proprio la capacità di utilizzare e allocare in maniera ottimale tali risorse.

Bibliografia

Dessler G. (2017), *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson Italia, Milano – Torino;

Castiello d'Antonio A. (2015), *La selezione psicologica delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano.

Il ruolo delle Università nella gestione delle risorse umane. Case study: Job Placement Unisob – un caso di eccellenza

ANNA COMPARONE
GIUSEPPINA FITTIPALDI
ANTONELLA MARIAROSARIA NIGLIO
STEFANIA PERSICO

"Il miglior modo di predire il futuro è crearlo".
Abraham Lincoln

Introduzione

Questo elaborato, portato del decennale lavoro di ricerca partecipata che l'Ufficio Job Placement svolge, vuole essere una forma di ringraziamento per coloro i quali, il Magnifico Rettore *in primis*, hanno creduto nel progetto di *Placement* ed incoraggiato la crescita professionale delle risorse che ne fanno parte. Ci inorgoglisce la consapevolezza di essere parte di una realtà che investe in potenziale umano.

In un periodo di forte crisi economica, come quello attuale, in cui i dati sulla disoccupazione giovanile sono allarmanti, la questione dell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, diventa una questione di estrema rilevanza. Se, una volta, bastava un titolo di studio a garantire una concreta occupazione, oggi, ci troviamo a dover sfatare il mito che una laurea garantisca un lavoro. Lo studio del fenomeno "disoccupazione" ha fatto emergere una forte discrepanza tra il mondo della formazione e quello del lavoro. Nello specifico, i profili in uscita dai percorsi formativi non sono in grado di

rispondere e soddisfare pienamente le esigenze occupazionali. Risulta, pertanto, indispensabile un raccordo tra i percorsi di istruzione/formazione e il mercato del lavoro, nel senso che i primi devono essere pensati e strutturati in base alle reali esigenze del mercato. Al fine di superare tale *gap*, fondamentale è il ruolo dei *Placement* universitari. Essi sono stati istituiti dalla Riforma Biagi[1] che ha riconosciuto le Università come soggetti di intermediazione al lavoro. Si supera così una concezione lontana dalla realtà che porta ancora a vedere nella scuola e nel lavoro due mondi alternativi, inesorabilmente separati e che perpetua artificiosamente una sequenza di sviluppo della persona che vuole dissociate le fasi dell'apprendimento e dello studio da quelle del lavoro e della partecipazione alla vita attiva. Il presente lavoro, partendo da un'analisi dei *Placement* universitari e soffermandosi, nello specifico, sulla realtà di quello afferente all'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, mira ad offrire una prospettiva di superamento dello scenario profilato, agendo congiuntamente sulla formazione e l'orientamento delle risorse umane e sui meccanismi di *Recruiting* aziendale.

Il Placement universitario

Le Università hanno avuto sempre un ruolo di intermediazione con il mondo del lavoro. Originariamente, l'esercizio avveniva *ope legis*, ovvero, era loro riconosciuta, automaticamente dalla legge, la facoltà di svolgere tale attività, senza la necessità di richiedere una preventiva autorizzazione. Ma è con la Riforma Biagi che essa viene formalmente affidata alle Università. Sia per il mondo produttivo, sia per i laureati, gli Atenei diventano un punto di riferimento per un primo contatto finalizzato alla collocazione lavorativa. A seguito di tale disposizione normativa, le Università hanno

[1] La legge del 14 febbraio 2003 n. 30 - nota comunemente come legge Biagi dal nome del suo promotore Marco Biagi - è una legge delega della Repubblica italiana. La norma viene indicata anche con il nome di legge Maroni poiché, quest'ultimo in qualità di Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali ne fu il primo firmatario, dopo il Presidente del Consiglio Berlusconi, del disegno di legge relativo. In attuazione della norma venne emanato il D. LGS 10 settembre 2003, n. 276 entrato in vigore il 24 ottobre 2003, che disciplinò gli aspetti della legge delega.

costituito i *Job Placement* servizi di formazione e di orientamento professionale rivolti ai laureati dei propri Atenei per favorire il loro inserimento nel mondo del lavoro. Come insegna l'esperienza di altri Paesi, gli uffici di *Placement* possono rappresentare la vera leva per riprogettare l'offerta formativa in funzione dei fabbisogni professionali, attuali e potenziali, richiesti dai territori e dal sistema produttivo, in generale. Il contatto tra Imprese e Università attraverso i *Placement* (che non si limitano all'acquisizione da parte delle imprese di liste di nominativi o *curricula* dei laureati, ma, per esempio, alla realizzazione di presentazioni o visite aziendali) è efficace nella rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi delle prime. Il *Placement* universitario non mira esclusivamente a presidiare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, questione che dovrebbe competere istituzionalmente ad altri soggetti, ma a creare, giorno per giorno, quella indispensabile rete di relazioni fidelizzate che prendono in carico la persona intesa come capitale umano per una sua effettiva valorizzazione. L'idea, quindi, di affidare alle Università le attività di *Placement* intende innescare un circolo virtuoso. Da un lato, consentire agli Atenei di svolgere tale attività significa voler facilitare direttamente la transizione e l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro. Dall'altro, il contatto e il collegamento tra Università e Imprese, che si crea attraverso il costante relazionarsi in occasione della ricerca di laureati da assumere, dell'attivazione di tirocini formativi, di presentazioni aziendali, si ritiene fondamentale per le Università al fine, come detto, di comprendere le esigenze formative e professionali delle imprese. Le informazioni, così raccolte, dovrebbero guidare le Università nella definizione della offerta formativa dei corsi di laurea, in modo da formare i profili richiesti dal mercato del lavoro, assicurando, per questa via, una maggiore occupabilità dei propri laureati e una più facile transizione al lavoro.

I campi di azione del Job Placement

Il termine *Placement*, "collocamento", è di difficile interpretazione, non solo per chi non è del settore, ma anche per gli stessi addetti ai lavori. Se i vecchi profili professionali erano ben definiti, nel senso che, nell'immaginario collettivo non c'erano dubbi in merito a quale fosse, per esempio, il lavoro di un medico o di un in-

gegnere, le nuove professioni, come quelle che si occupano di *Placement*, lasciano ampio spazio all'immaginazione. Spesso, si finisce per identificare il servizio con un ufficio di collocamento o di mera attivazione di tirocini. In effetti, questi due elementi, pur caratterizzando un ufficio di *Job Placement*, non ne determinano la complessità delle attività che sottendono ben altre competenze.

Le attività di *Placement* si rivolgono da un lato agli laureati, dall'altro alle aziende.

Nonostante le peculiarità di ciascun Ateneo, i servizi principali che i *Placement* offrono ai laureati sono: colloqui conoscitivi di accoglienza, assistenza nella stesura del *curriculum vitae*, nella elaborazione di un progetto professionale, nonché una adeguata conoscenza degli strumenti di ricerca attiva dell'occupazione, attivazione dei tirocini di formazione e di orientamento al lavoro e di inserimento reinserimento lavorativo, momenti di incontro ed incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Contemporaneamente, il *Placement* si rivolge alle aziende, come interlocutore fondamentale per realizzare il *matching* con i propri laureati. In particolare, l'ufficio crea e gestisce una anagrafica aziendale, rileva i fabbisogni professionali aziendali attraverso la compilazione di una *Job Description* relativa ai profili ricercati, assiste le aziende nell'attivazione di tirocini, propone momenti di incontro tra domanda e offerta di lavoro, gestisce le banche dati *curricula* dei laureati, fornendo rose di candidati per le singole richieste. Le attività qui riassunte, sono svolte, nella loro totalità, soltanto da alcuni Atenei italiani che vantano una tradizione e un'esperienza maturata in questo ambito. Nella maggior parte dei casi, le Università svolgono limitatamente alcune dei servizi descritti. Inoltre, essi vengono realizzati secondo modalità e combinazioni differenti a seconda dell'organizzazione interna dell'Università.

Non c'è Placement senza Orientamento

Il *Job Placement* è, in primo luogo, un servizio di formazione e di orientamento professionale, volto ad un inserimento consapevole, ossia, che si fondi su un obiettivo professionale chiaro, sia dal punto di vista delle competenze del laureato, che delle specifiche, e talvolta inconsapevoli, esigenze aziendali. Il *Placement* è solo la

punta dell'*iceberg* di una fervida attività di orientamento, è necessario poter garantire una "bussola" a chi deve orientarsi nel mare *magnum* delle specificità professionali che afferiscono ad uno stesso corso di laurea.

Numerose sono le definizioni che nel tempo sono state date al termine orientamento. In particolare, secondo il Glossario Isfol, per orientamento si intende

> "*….un'azione globale in grado di attivare e facilitare il processo di conoscenza del soggetto. In questo senso, orientare significa porre l'individuo in grado di prendere coscienza di sé, della realtà occupazionale, sociale ed economica per poter effettuare scelte consapevoli, autonome, efficaci e congruenti con il contesto. Si tratta, di un'azione con finalità maturativa che deve facilitare la capacità di auto-orientarsi attraverso una consulenza di processo volta a facilitare la conoscenza di sé, delle proprie rappresentazioni sul contesto occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, sulle strategie messe in atto per relazionarsi e intervenire con tali realtà al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, nonché elaborare o ri-elaborare un progetto di vita e di sostenere le scelte relative*".[2]

In questo senso, l'Università è chiamata a svolgere funzioni di orientamento poiché, in qualità di istituzione finalizzata alla didattica e alla ricerca, prepara capitale umano altamente formato per l'inserimento nel mercato del lavoro. Le attività di orientamento si rivolgono, essenzialmente, a tre momenti diversi della esperienza e della vita accademica del singolo individuo: l'orientamento in entrata, in itinere e in uscita.

Il primo intervento orientativo è rivolto ai giovani che frequentano gli ultimi anni dei percorsi di scuola media superiore e mira, quindi, ad una scelta consapevole del percorso formativo universitario da intraprendere. Le attività di orientamento in itinere, invece, consistono in un'attività di accompagnamento del singolo studente durante l'intero percorso accademico. Il terzo segmento dell'orientamento universitario è quello in uscita, ossia, teso a soste-

[2] Tratto da "Il glossario multimediale Isfol", uno strumento di accompagnamento alla consultazione del portale http://archivio.isfol.it/Glossario/index.html

nere, accompagnare e indirizzare il laureando o il neo-laureato verso l'inserimento lavorativo. Per lo più, il neolaureato tende a fare esperienze del tutto diverse, perdendo di vista il filo che potenzialmente unisce i diversi campi professionali, erroneamente pensa sia meglio fare quello che capita e, disperdendo le proprie energie, si allontana sempre più da un obiettivo professionale ben definito, e questo, in genere, è interpretato dai *recruiter* come assenza di motivazione verso lo svolgimento del lavoro al quale si ambisce.

L'intervento orientativo

L'intervento orientativo costituisce un processo educativo ampio, complesso, continuativo e, soprattutto, non direttivo. L'attenzione per la centralità della persona fa sì che il protagonista principale del processo di orientamento non sia identificato nell'esperto in materia, ma nel soggetto che ricerca e richiede aiuto e che risulta potenzialmente in grado di orientarsi autonomamente, se facilitato nella comprensione/chiarificazione della propria problematica. Gli operatori dell'orientamento hanno, pertanto, il compito di facilitare l'acquisizione della consapevolezza e responsabilità individuale del soggetto nella presa di decisioni riguardo alla sfera professionale, fornendo l'opportunità di esplorare e chiarire schemi di pensiero. L'orientatore è posto nella classificazione Istat/Isfol[3] tra le figure professionali che svolgono un lavoro di alta specializzazione intellettuale, però, erroneamente configurato come "consigliere di orientamento" in quanto il suo ruolo non è consigliare, ma facilitare. C'è, infatti, da sottolineare che deontologicamente l'intervento dell'orientatore non ha assolutamente alcuna va-

[3] A partire dal 2011 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle professioni CP2011, frutto di un lavoro di aggiornamento della precedente versione (CP2001) e di adattamento alle novità introdotte dalla International Standard Classification of Occupations - Isco08. La classificazione CP2011 fornisce uno strumento per ricondurre tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro all'interno di un numero limitato di raggruppamenti professionali, da utilizzare per comunicare, diffondere e scambiare dati statistici e amministrativi sulle professioni, comparabili a livello internazionale https://www.istat.it/it/archivio/18132

lenza direttiva, esso mira, piuttosto, all'analisi degli scenari esistenti per attivare il protagonismo dell'utente.

Si può differenziare un orientamento informativo da uno formativo: il primo si sostanzia di informazioni utili ad orientare il laureato nel complesso mondo del lavoro, durante il colloquio conoscitivo (colloquio individuale di orientamento di primo livello); il secondo, durante momenti formativi di gruppo (workshop sulla redazione corretta del *curriculum vitae*, lettera di presentazione, come sostenere al meglio un colloquio di lavoro, comunicazione non verbale, *dress code*, bilancio delle competenze) e le consulenze personalizzate (colloquio di orientamento di secondo livello o *counseling* orientativo).

In sintesi, un colloquio di orientamento:

- consente all'individuo di riflettere su se stesso per poter affrontare con maggiore consapevolezza e autodeterminazione le proprie scelte di vita;
- rappresenta un'occasione privilegiata di maturazione e di sviluppo della persona perché valorizza e potenzia la dimensione della progettualità e della realizzazione personale;
- ha una funzione informativa e formativa, fornisce infatti un insieme di conoscenze e strumenti necessarie per una lettura corretta della realtà esterna.

Il Job Placement dell'Università Suor Orsola Benincasa

Dal 2008, grazie al Programma FIXO, *Formazione ed innovazione per l'occupazione*[4], promosso da Italia Lavoro spa, oggi Anpal Servizi, si assiste alla nascita dei primi *Placement* universitari, in ottemperanza al decreto legislativo n. 276 del 2003, attuativo della

[4] Lo scopo del programma è di supportare le scuole secondarie superiori e le Università nell'erogazione di servizi di *placement* per diplomati, laureati e dottori di ricerca, con l'intenzione di ridurne i tempi di ingresso nel mercato del lavoro e di aumentarne le possibilità di trovare un'occupazione in linea con gli studi effettuati attraverso dispositivi di politiche attive del lavoro, come i TIL Tirocini di inserimento lavorativo.

legge c.d. Biagi. In tale scenario, l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, d'ora in poi denominata Unisob, si contraddistingue per la coraggiosa decisione, risultata essere all'avanguardia, di investire, al di là dei fondi previsti dal Programma sopra citato, in termini di risorse umane ed economiche, nella costituzione di una struttura di orientamento dopo laurea dedicata ai soli laureati e diplomati dei corsi *post lauream* afferenti alla Facoltà di Giurisprudenza, denominata *JPGiuri*.

Il Programma ministeriale ha, tuttavia, consentito di estendere l'attività di *Placement* anche alle altre Facoltà mediante la costituzione del *Job Placement* di Ateneo.

Quindi, inizialmente suddiviso in due uffici, uno mirato al *Placement* dei laureati della Facoltà di Giurisprudenza e l'altro dedicato ai laureati delle restanti due Facoltà, Lettere e Scienze della Formazione, a partire dal novembre 2011, l'ufficio *Job Placement*, d'ora in poi denominato JPSOB, è stato unificato e rafforzato. Sono state assegnate stabilmente quattro risorse di personale specializzato, ciascuna dedicata a specifici percorsi di studio, al fine di valorizzare i diversi profili professionali derivanti dalla complessità e varietà dell'offerta formativa dell'Ateneo. Nel 2016, si assiste ad un'ulteriore modifica: l'ufficio *Stage* Studenti, che cura i tirocini curriculari, e il JPSOB, pur conservando le rispettive autonomie operative, confluiscono in un'unica struttura denominata ufficio *Job Placement* e *Stage* Studenti.

A forte taglio umanistico, e di questo ne "paga" le conseguenze, l'Unisob propone profili professionali deboli che non si occupano con la stessa facilità con cui trovano impiego quelli di taglio più tecnico/scientifico. Il JPSOB cerca di far fronte a questa oggettiva difficoltà attraverso una fervente attività di orientamento. Presso l'ufficio operano professionalità, le cui competenze, per particolari approfondimenti esperienziali individuali e consolidati in un *team working*, consentono una complementarietà indispensabile all'efficienza dell'intero servizio erogato. Pertanto, le risorse storicamente coinvolte sono atte ad orientare, ma anche a curare le attività progettuali *in toto*, gli eventi in tutta la loro organizzazione per una promozione dei profili dei laureati presso le aziende del territorio, un *marketing* "fatto in casa" perché si realizzano eventi che prevedono anche l'accoglienza di più aziende contemporaneamente in

loco. Risorse capaci, inoltre, di formare e sviluppare le *soft skills*[5] per un adeguato *self marketing* del laureato che si offre al mercato del lavoro e di gestire i rapporti esterni ed interni al servizio per un buon funzionamento sistemico dell'intero comparto volto a rappresentare quelli che sono poi i risultati attesi di tutta l'offerta formativa dell'Ateneo. In linea di massima, volendo accorpare in macro aree i servizi offerti dal JPSOB è possibile distinguerne quattro: aziende, laureati, progetti ed eventi.

Servizi alle aziende

Il JPSOB ha instaurato un rapporto costante e sistematico con le realtà aziendali operanti sul territorio, nazionale ed internazionale, in ragione del quale è in grado di segnalare, in tempo reale, offerte di lavoro, assicurando un rapporto continuativo tra il mercato del lavoro e i laureati dell'Ateneo. Accanto alle aziende, i contatti avvengono anche con gli Enti Pubblici, i principali Ordini Professionali Campani e Nazionali e gli Organi Istituzionali, i cui rapporti sono particolarmente utili e funzionali a determinati percorsi formativi e a corsi professionalizzanti. Nello specifico, si mira a rilevare la domanda relativa alle risorse umane che fanno capo alle strutture a cui rispondono i variegati profili professionali in uscita dall'Ateneo. La rilevazione dei bisogni aziendali è un passaggio fondamentale in quanto, diversamente da come si potrebbe pensare, spesso le realtà produttive non sono in grado di individuare le competenze di cui necessitano. Pertanto, il supporto delle risorse afferenti all'ufficio risulta indispensabile per rilevare il fabbisogno aziendale e per prospettare possibilità di innovazione nel mercato attraverso l'approfondimento di aspetti ancora inesplorati.

[5] Sono caratteristiche personali importanti in qualsiasi contesto lavorativo perché influenzano il modo in cui facciamo fronte di volta in volta alle richieste dell'ambiente lavorativo quali: Autonomia, Fiducia in se stessi, Flessibilità / Adattabilità, Resistenza allo stress, Capacità di pianificare ed organizzare, Precisione / Attenzione ai dettagli, Apprendere in maniera continuativa, Conseguire obiettivi, Gestire le informazioni, Essere intraprendente / Spirito d'iniziativa, Capacità comunicativa, Problem Solving, Team work, Leadership.

Servizi ai laureati

Il JPSOB dedica grande attenzione ai propri laureati, offrendo servizi personalizzati che cercano di rispondere in maniera concreta e mirata alle specifiche esigenze del singolo. Il colloquio è solo lo *step* iniziale di un piano di azione individualizzato, e pertanto variegato, volto ad approfondire attitudini, motivazioni personali e costruire insieme un "progetto professionale".

Un'occasione per ripercorrere la storia formativa e lavorativa del singolo, riflettere sull'esperienza e progettare eventuali cambiamenti o sviluppi futuri. La finalità è quella di aiutare i giovani ad acquisire maggiore consapevolezza delle proprie competenze e potenzialità e migliorare la ricerca attiva del lavoro. Durante il percorso vengono valorizzate le risorse personali (caratteristiche, competenze, interessi, valori, etc.) e valutato il contesto di riferimento (familiare, ambientale), per il ruolo che esso può svolgere, al fine di supportare la scelta di un percorso formativo o lavorativo. Ne consegue un'azione orientativa inestricabilmente correlata all'analisi dei bisogni e delle aspettative del laureato, mirata a favorirne l'autonomia, la capacità di leggere in modo critico la realtà esterna e di esplicitare le motivazioni sottese ai propri obiettivi professionali.

Progetti

Il JPSOB, accanto alle azioni dedicate alle aziende e ai laureati, cura anche attività di progettazione finalizzate ad incrementare le occasioni di *placement*. Al di là delle attività previste dai dispositivi di politiche attive del lavoro ministeriali, quindi, seguite su ampia scala da tutti gli Atenei nazionali, il JPSOB pone attenzione anche alla ricerca di bandi e di partenariati volti all'ideazione e realizzazione di progetti in linea con la propria *mission*. A titolo esemplificativo e non esaustivo, se ne riportano alcuni attuati:

Fixo "Scuola & Università"

- favorire l'occupazione e l'occupabilità dei giovani laureati, attraverso quattro obiettivi d'intervento: l'adozione sperimentale di standard di qualità; l'attivazione di nuo-

vi servizi rivolti a target specifici; promozione dei contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca; attivazione di tirocini di formazione e di orientamento.

Dottorati in azienda

- favorire l'attivazione di dottorati in azienda attraverso lo svolgimento di parte del percorso formativo presso piccole e medie imprese, con sede operativa in Campania, interessate allo svolgimento di progetti innovativi.

Garanzia giovani

- garantire ai giovani NEET (*Not Engaged in Education Employment or Training*) entro i 29 anni di età, ovvero, non impegnati nello studio, né nel lavoro, né nella formazione, un'offerta qualitativamente valida di lavoro, apprendistato o tirocinio o altra misura di formazione.

Lo studente SOB: la professione che vorrei

- realizzare, in collaborazione con l'Ordine degli Architetti, n. 30 esperienze di tirocini curriculari retribuiti rivolti agli studenti e/o laureandi dei Corsi di Laurea afferenti ai Beni Culturali per affacciarsi al mondo delle libere professioni, integrando le competenze acquisite durante il percorso di studio universitario con quelle proprie di profili che operano, a diverso titolo, negli stessi settori.

Eventi

Il JPSOB punta molto anche sugli eventi, attraverso la programmazione di cicli di incontri (*Job Days*, seminari tematici, incontri aziendali, etc.) che promuovono l'inserimento lavorativo dei giovani. Gli imprenditori che spiegano ai giovani laureati quali sono le fette di mercato di lavoro a cui rivolgersi, i *manager* che espongono le principali esigenze aziendali, gli HR che chiariscono i segreti per superare un colloquio di lavoro: è una formula, ormai, collaudata da quasi dieci anni presso l'Ateneo. Alcuni eventi di particolare rilevanza sono stati:

Personal Branding con LinkedIn. Come gestire un profilo LinkedIn per il Job Placement:

- lo sviluppo della tecnologia, favorendo la diffusione di siti specializzati, applicazioni e social *network* dedicati alla ricerca e selezione delle risorse umane, sta di fatto cambiando i sistemi di domanda e offerta di lavoro. In tale scenario *LinkedIn* si configura come il principale servizio web di rete sociale, gratuito, impiegato per lo sviluppo di contatti professionali. È per questo motivo che il JPSOB organizza incontri dedicati al *Personal Branding*, durante i quali *manager* di *Linkedin*, illustrano le strategie di *Case Studies* per il posizionamento del *personal brand* per la ricerca del lavoro.

Le Carriere Internazionali

- per rispondere al forte interesse manifestato da parte di alcuni laureati di voler svolgere professioni all'estero, il JPSOB organizza questo evento volto ad offrire tutte le informazioni relative alle opportunità di studio, *stage*, volontariato e lavoro internazionali, in particolare, presso le Organizzazioni internazionali e Istituzioni europee.

L'imprenditorialità e la Cooperazione: lo sviluppo di un'idea imprenditoriale

- ormai, l'idea del posto fisso è definitivamente superata, inoltre, ad essa si aggiunge la difficoltà di impiego riscontrata da alcuni profili professionali di taglio più squisitamente umanistico. A tali criticità, il JPSOB risponde con la realizzazione di incontri, in collaborazione con varie associazioni di categoria (quali Confapi, Confcooperative, etc.) volte a promuovere il modello cooperativo per lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali.

Le peculiarità del Job Placement Unisob

Nel 09/12/2011 l'Unisob, tramite il JPSOB, adempie all'obbligo, previsto dal Collegato del Lavoro[6], di aderire a Cliclavoro[7], in qualità di soggetto autorizzato all'intermediazione al lavoro, per la pubblicazione dei *curricula* dei propri studenti e laureati. Nello specifico, l'Unisob è stata la prima Università campana[8] ad aver dato la possibilità ai propri studenti e laureati di essere presenti sul portale pubblico dedicato all'incrocio domanda/offerta. Il ruolo del JPSOB è anche quello di seguire tutte le iniziative legate al mercato del lavoro, in continua evoluzione, che richiede agli Atenei un costante adeguamento alle nuove misure di politiche attive. Quindi, è un servizio sempre pronto a captare tutte le novità delle linee guida europee, nazionali e regionali, predisposte per calarle nella propria realtà operativa.

Associazione laureati

Creare una *Community* di ex allievi attraverso il lavoro svolto dal JPSOB, ha consentito all'Unisob di essere anche su questo versante all'avanguardia rispetto agli altri Atenei campani. Con l'intento di

[6] Secondo quanto previsto dal c.d. Collegato del Lavoro (ex legge 183/2010) i soggetti legittimati all'intermediazione (ex art. 6 del D. Lgs. 276/2003) sono obbligati, per l'esercizio di tale attività, ad effettuare l'iscrizione all'albo informatico (Cliclavoro).

[7] Il portale ministeriale per il lavoro, è un luogo di incontro tra cittadini, aziende e operatori (pubblici e privati) dove possono interagire, dialogare e informarsi su tutto ciò che accade in materia di lavoro. Un vero e proprio *network* per il lavoro dove gli utenti accedono a un circuito di informazioni e servizi per il lavoro erogati sul territorio nazionale, volti ad amplificare le opportunità di lavoro e di ricerca di personale, nell'ottica di facilitare l'intermediazione tra domanda e offerta e semplificare gli adempimenti burocratici e legislativi. Cliclavoro svolge il ruolo di collettore delle opportunità di lavoro presenti sul *web*, avendo come bacino una serie di siti certificati di ricerca e selezione di personale.

[8] Come si evince dalla nota del Direttore generale dell'Arlas - Agenzia per il lavoro e l'Istruzione Ente strumentale della Regione Campania - del 19/12/2012, l'Unisob si attesta quale prima Università della Regione Campania ad aver conferito dati al nodo regionale di ClicLavoro impegnandosi in questo modo ad aderire all'iniziativa messa in atto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dalla Regione Campania.

seguire la scia di prestigiose Università nazionali ed internazionali che hanno una radicata cultura associazionista, anche l'Unisob ha dato vita ad un *Network* che contribuisce alla valorizzazione dell'Università, degli studenti e della società civile, mediante la condivisione di valori comuni anche una volta fuori dall'Ateneo: merito, disciplina formativa, cultura della qualità e sensibilità sociale.

Nasce così, nel 2010, l'ALSOB: Associazione Laureati Suor Orsola Benincasa che agevola il consolidamento dei contatti tra gli ex compagni di studi, lo scambio di esperienze e il moltiplicarsi di occasioni di reciproca utilità e collaborazione professionale [9]. L'Associazione, articolata in tre sezioni corrispondenti alle Facoltà dell'Ateneo, vive esclusivamente di fondi propri, provenienti dalle quote di iscrizione dei Soci. Tutte le attività sono coordinate dal JPSOB che, fin dalla sua costituzione, ha il compito di promuovere, gestire, organizzare e realizzare le attività dell'Associazione.

Workshop di formazione e orientamento al lavoro

Partendo da percorsi di orientamento individuali, il JPSOB ha rilevato la necessità di ampliare la formazione dei giovani laureati, in termini di acquisizione di strategie e strumenti di ricerca del lavoro, facendo leva anche sulla necessità di sviluppare le *soft skills* per migliorare i risultati di tale ricerca. Nello specifico, già dal primo anno di attività del servizio, sono stati realizzati momenti di formazione ed orientamento di gruppo, con l'adozione di metodologie esperienziali legate all'approccio narrativo[10], che vedono gli

[9] Attraverso la "rete", l'Università facilita lo sviluppo di opportunità di business e carriera per i laureati SOB, creando occasioni d'incontro e scambio di esperienze tra i partecipanti alla rete; promuove, grazie a testimonianze dirette, la propria offerta didattica e ne accresce la visibilità presso le Istituzioni pubbliche e private, italiane e straniere; favorisce il processo di internazionalizzazione della didattica e della ricerca; accresce gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo.

[10] L'orientamento narrativo, ideato nel 1997 (Batini, Salvarani, 1999a, 1999b; Batini, Zaccaria, 2000; 2002), è un metodo che lavora attraverso l'utilizzo di narrazioni (romanzi, racconti, film, immagini, canzoni) e di materiali biografici (direttamente, metaforicamente) delle persone con le quali si lavora. Secondo questa metodologia orientare un individuo "significa trasferirgli competenze di autorientamento, con la finalità di scelte (il plurale è d'obbligo) immediate o future, in direzione di

utenti protagonisti della propria ricerca, all'insegna di una maggiore autonomia.

Partendo dalla differenza tra ricerca passiva (cioè, in attesa di occasioni) ed attiva di lavoro (ovvero, individuazione e creazione delle opportunità), si conduce poi l'utente ad una panoramica dei vari strumenti, quelli tradizionali, come il *curriculum vitae* e la lettera di presentazione, e quelli più innovativi caratterizzanti il *social recruiting*. A questo, si aggiungono attività quali il bilancio delle competenze, gli strumenti di ricerca e selezione del personale, primo fra tutti, il colloquio di lavoro, la comunicazione non verbale e il *dress code*.

Tali percorsi di orientamento e formazione al lavoro, destinati a gruppi di utenti, hanno trovato la loro massima espressione nella redazione di una pubblicazione, a cura del JPSOB, dal titolo: "*Linee Guida per la Ricerca Attiva del Lavoro*"[11]. Si tratta di un elaborato, distribuito gratuitamente ai propri utenti, che mira a riassumere un percorso di orientamento rivolto a tutti coloro che sono nella fase di ricerca del lavoro. Conoscere e capire le esigenze del mercato del lavoro, individuare la strada migliore per accedervi, definire una strategia (informarsi sull'azienda alla quale proporsi, preparare il *curriculum* e la lettera di presentazione, affrontare il colloquio di lavoro, etc.), sono solo alcuni dei momenti chiave del processo finalizzato ad individuare quello che meglio riflette interessi ed aspettative della persona.

Un valido strumento di auto-orientamento finalizzato a definire le linee per muovere i primi passi nel mondo del lavoro.

Portfolio competenze

Al fine di rendere più chiaro l'impiego dei profili professionali in uscita, non sempre di immediata lettura, il JPSOB ha ideato e

una decisione o per una lettura più appropriata di un contesto esistenziale e/o professionale, per progettare un percorso formativo o per migliorare la percezione di sé in direzione di un'efficacia maggiore nell'azione di soddisfacimento dei propri bisogni, di realizzazione dei propri progetti e desideri, in direzione di una maggiore chiarezza su questi stessi" (Batini, Del Sarto, 2007, p. 48).

[11] http://www.unisob.na.it/universita/placement/materiali/a011_b4.pdf

realizzato uno strumento di comunicazione, denominato *Portfolio delle competenze*[12], che offre un quadro sintetico dei profili professionali dei laureati Unisob, utile agli enti, alle aziende e agli studi legali per familiarizzare con i diversi corsi di laurea e con le specificità dei percorsi e indirizzi di studi così altamente qualificati e con chiara vocazione professionalizzante.

Nell'opuscolo vengono descritte competenze teoriche e pratiche, nonché profili professionali e sbocchi occupazionali, in conformità a quanto previsto dalla Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali (Codici ISTAT) e dalla Classificazione delle Attività Economiche (Codici ATECO)[13], adeguandosi alle indicazioni regionali, nazionali e dell'Unione Europea. Anche in questo il JPSOB si è distinto per aver individuato un ulteriore strumento volto a favorire il *placement* e l'incremento dell'occupabilità dei propri laureati.

Job Days

Le occasioni di incontro tra laureati e aziende rappresentano il momento *clou* della vasta gamma di azioni messe in campo dai *Placement*. L'Unisob ha sempre partecipato, insieme alle altre Università, ai *Career Day* organizzati da strutture esterne, si pensi alla *Borsa Internazionale del Placement*[14], curata da Emblema ed *AL La-*

[12] https://www.unisob.na.it/universita/placement/materiali/portfolio.pdf

[13] Classificazione delle attività economiche sulla base di specifici codici di attività, dichiarati dall'impresa o dal professionista, in sede di compilazione e presentazione della dichiarazione di inizio attività.

[14] La Borsa del Placement è un'iniziativa nata per favorire la collaborazione tra enti di alta formazione e imprese, con l'obiettivo di creare un ponte diretto tra il mondo dello studio e quello del lavoro. La Borsa, con numerose attività *online* e sul territorio, permette ai partecipanti di soddisfare contemporaneamente esigenze di *recruiting, placement e employer branding*, ottenendo con rapidità risultati concreti ed efficaci. Il *format* si basa su un sistema di incontri *one-to-one*, gestiti in autonomia tramite il portale della Borsa. In questo modo si possono consolidare le attività realizzate nei mesi precedenti, ma anche avviare nuove *partnership* per future collaborazioni.

voro[15] di Almalaurea. Dall'anno in corso, è stata sperimentata una nuova formula di incontro che si è concretizzata con la nascita della prima edizione dei *Job Days*, il primo *Career Day*, interamente universitario, che ha visto la partecipazione, in contemporanea, di 15 aziende a carattere nazionale ed internazionale, come Decathlon, AlcottGutteridge, ed altre.

Peculiarità dell'evento è anche la cura dedicata dal JPSOB alla preparazione dei candidati in vista dei colloqui *one to one* da sostenere con le aziende. Non solo *workshop* di orientamento professionale, ma anche seminari sull'autoimprenditorialità e sulle carriere internazionali, valide alternative alle attuali difficoltà di impiego e rimandi al *Personal Branding* con l'intervento di *Linkedin*, principale strumento, a livello mondiale, di *networking* per la ricerca del lavoro.

Vista l'adesione di grandi numeri di utenti, circa 500 studenti e laureati, è da sottolineare l'impegno del JPSOB per la gestione e l'organizzazione di tale iniziativa. Nonostante le difficoltà emerse, ampiamente superate, in quanto iniziativa in fase sperimentale, l'ufficio è già impegnato nella programmazione, per il mese di marzo 2018, della seconda edizione, dato il successo ottenuto.

Bilancio delle competenze

Tra i tanti servizi offerti ai laureati, ce ne sono alcuni che sono peculiari al JPSOB, come il Bilancio delle competenze. Esso rappresenta un percorso di valutazione della situazione attuale e potenziale della persona in termini di conoscenze, capacità operative e stile personale; trattasi, dunque, di uno strumento che consente di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie risorse al fine, tra l'altro, di operare una scelta professionale.

[15] *AL* Lavoro, il *career day* organizzato da AlmaLaurea S.r.l., ha lo scopo di creare un contatto diretto tra i laureati e i responsabili delle risorse umane delle più importanti aziende nazionali e internazionali che operano nel Paese. È un'occasione per i laureandi e i neo-laureati di affacciarsi al mondo del lavoro, è un contributo concreto alla valorizzazione del capitale umano formato dalle Università italiane e un servizio per il sistema economico-produttivo nella ricerca dei profili professionali più in linea con le proprie esigenze di inserimento.

Grazie ad esso è possibile individuare capacità e competenze non certificate ed esplicitare capacità e competenze che il soggetto non è cosciente di avere.

Attraverso il racconto della propria storia di vita professionale e personale, il soggetto descrive tutto quello che sa e sa fare, vengono evidenziati i punti di forza e le aree di miglioramento di ciascuna persona, nonché le potenzialità e le risorse da valorizzare. Il Bilancio delle competenze è un percorso/processo utile a tutti coloro che:

- stanno cercando una prima occupazione lavorativa;
- sono interessati a fare il punto della situazione in relazione al proprio sviluppo professionale;
- lavorano per poter gestire il proprio percorso di carriera all'interno della stessa azienda;
- hanno perso il lavoro per reinserirsi nel mondo produttivo.

Tuttavia, il bilancio delle competenze è uno strumento utilizzato anche dalle aziende nell'ambito dell'ottimizzazione e gestione delle risorse umane; infatti, identificando le potenzialità delle risorse, sviluppando e collocando la persona giusta al posto giusto, è più probabile garantirsi risorse motivate a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Gli strumenti utilizzati per l'autovalutazione e l'eterovalutazione del bilancio delle competenze sono:

- colloquio individuale;
- lavoro di gruppo;
- compilazione di schede e/o questionari (ad es., schede pedagogiche, questionari di autovalutazione, scrittura della propria biografia, simulazioni, etc.);
- consulenza personalizzata.

Consulenza personalizzata

Altra peculiarità ed elemento di esclusività dell'Unisob rispetto agli altri uffici *Placement* è l'ordinarietà e la modalità di svolgimento delle consulenze personalizzate di orientamento di II livello o *Counseling* orientativo. Tale intervento è finalizzato a rispondere, in maniera mirata, alle specifiche esigenze presentate dall'utente al

fine di accompagnarlo nella definizione del proprio profilo professionale, per un bilancio delle competenze, per rafforzare la conoscenza di sé e l'autonomia decisionale, per potenziare la capacità di affrontare situazioni di transizione, per sviluppare la capacità progettuale attraverso un supporto al superamento delle difficoltà che l'utente può presentare. La consulenza è volta a far acquisire consapevolezze professionali: autostima e fiducia nelle proprie capacità, individuazione delle proprie risorse e dei propri limiti in termini, soprattutto, di punti di forza e di debolezza e definizione di un obiettivo professionale, mediante l'attivazione di un processo di cambiamento che trova il suo culmine nell'elaborazione di un piano di azione.

Criticità e nuove prospettive: il job placement che vorrei...

Dopo una fase di diffusione degli uffici *Placement* negli Atenei, affinché la loro azione risulti maggiormente efficace, occorrerebbe lo sviluppo da parte delle Università di una visione più ampia di *Placement*. Esso non dovrebbe, perciò, essere visto soltanto come semplice mediazione tra laureati e aziende, ma in particolare, come integrazione tra il sistema educativo di istruzione/formazione e il mercato del lavoro, quale strumento fondamentale per un miglioramento dell'occupazione. Si nota che, nonostante la messa a regime dei *Placement* in questi anni, esistono ancora notevoli differenze tra i diversi servizi, quanto a investimento strategico dei rispettivi Atenei, ad esempio, in termini di dotazioni strumentali, di professionalità specialistiche e di livelli di qualità nell'erogazione delle prestazioni nei confronti dei laureati e delle imprese. Pertanto, si è ancora lontani da un modello di *Placement* ideale, il quale presupporrebbe il superamento di tutte le criticità che ancora connotano queste realtà.

Raccordo Scuola/Università

Un *Placement* efficace non può dipendere soltanto dai servizi messi in campo dagli Atenei nella fase conclusiva del percorso di studi, esso dovrebbe porre le radici già nelle scuole, luoghi primari

dell'acquisizione e dello sviluppo di quelle competenze indispensabili perché richieste da tutti i contesti lavorativi. La Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 individua 8 competenze chiave[16] per l'apprendimento permanente che va sviluppato in tutti i sistemi di istruzione e formazione anzi, più precisamente, "da prima della scuola a dopo la pensione". Tali competenze sono necessarie ad ogni individuo per riuscire ad inserirsi con successo all'interno dell'ambito sociale e lavorativo. Nello specifico, il *gap* è chiaramente evidente in riferimento alle competenze digitali e linguistiche, spesso molto scarse, sebbene in larga misura ricercate dai datori di lavoro. Nonostante l'impegno profuso dalle scuole per attenersi a tali indicazioni, è possibile, ancora oggi, constatare, negli utenti quotidianamente trattati dai *Placement*, la mancanza di una base solida, che va inevitabilmente ricostruita, complicando e rallentando gli interventi formativi universitari. L'introduzione di percorsi di orientamento all'interno dei moduli didattici dei corsi di laurea può essere intesa come una soluzione per ovviare alle carenze scolastiche e per evitare un intervento ritardato quando si è ormai giunti al conseguimento del titolo.

Orientamento informativo nelle scuole

Altro elemento di criticità riscontrato in molti utenti trattati è la mancanza di chiarezza in merito a cosa è possibile fare con il proprio titolo di studio. Talvolta, l'iscrizione ad un corso universitario avviene con scarsa consapevolezza, determinando, da un lato, un alto tasso di abbandoni e trasferimenti, dall'altro, l'avvio di un percorso di cui si ignorano gli sbocchi occupazionali. Diventa fondamentale l'attività di orientamento alla scelta universitaria e al lavoro che si effettua nelle scuole per supportare gli studenti in una successiva scelta consapevole, tuttavia, essa non può limitarsi ad

[16] Le otto competenze chiave europee sono: Comunicazione nella madrelingua, Comunicazione nelle lingue straniere, Competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia, Competenza digitale, Imparare ad imparare, Competenze sociali e civiche, Spirito di iniziativa e imprenditorialità, Consapevolezza ed espressione culturale.

una mera strategia di *marketing* che ha come obiettivo solo quello di incrementare il numero degli iscritti alle facoltà, in quanto, devono essere fornite informazioni anche circa le diverse caratteristiche e specificità dei corsi di laurea, del contenuto della offerta formativa delle varie facoltà, le opportunità, le tempistiche e le condizioni di accesso al mercato del lavoro per ogni singola tipologia di laurea, dando rilievo, in particolare, a quelle più richieste dal mercato. È importante aiutare lo studente a scegliere il corso di studi più adatto alle proprie inclinazioni, al di là dei condizionamenti che solitamente intervengono dall'esterno e che rendono il percorso di studi difficile.

Comunicazione tra didattica e Placement

Un *placement* efficace si basa necessariamente sulla progettazione di corsi di laurea rispondenti ai fabbisogni formativi e professionali espressi dalle imprese, al fine di incrementare la possibilità di assorbimento dei laureati da parte del mercato del lavoro. In tale ottica, è necessario un dialogo costante tra le strutture che si occupano di progettazione didattica e il *Placement* che si pone come osservatorio dei fabbisogni del mercato del lavoro da soddisfare mediante un'offerta formativa adeguata. Auspicabile è anche un maggiore coinvolgimento dei docenti nelle attività di *Placement* il che risponderebbe ad una duplice finalità: da un lato, segnalare i laureati brillanti che si distinguono nelle attività di studio e, dall'altro, essendo, spesso, essi stessi rappresentanti o collaboratori di realtà produttive, condividere contatti aziendali che maggiormente si allineano all'offerta didattica.

Sebbene consci che, nella realtà, tale fattiva collaborazione sia di difficile attuazione, è innegabile che l'attuale scenario nazionale ed europeo stia delineando un cambiamento culturale che va nella direzione di azioni integrate tra didattica e placement.

Il Placement: questo sconosciuto!

Nonostante la gran parte delle energie del JPSOB siano rivolte alla promozione e alla realizzazione di svariate attività diffuse at-

traverso i molteplici canali di comunicazione di cui dispone l'Ateneo, si rileva una notevole difficoltà a suscitare la dovuta attenzione dei destinatari. Tali iniziative vengono spesso percepite dallo studente, concentrato principalmente sulle attività didattiche, come un inutile dispendio di energie ed un allontanamento dal raggiungimento dell'obiettivo finale: il conseguimento della laurea. A volte gli studenti ignorano che l'acquisizione di competenze, veicolata da tali attività, sia propedeutica ad un obiettivo ancor più importante: la ricerca di un'occupazione. L'intento, infatti, è quello di completare la formazione accademica con l'acquisizione di strategie e conoscenze necessarie ad orientarsi e a conseguire successi in ambito occupazionale. Negli anni, il JPSOB ha tentato di fronteggiare questa scarsa conoscenza attraverso diverse azioni: interventi radiofonici, presentazioni nelle aule in occasione delle lezioni, presenza durante le sedute di laurea con proiezione della *home* del *job*, pubblicizzazione delle attività in programma mediante i *monitor* e le bacheche dedicate.

Il JPSOB comunque sta attivando ulteriori strategie di comunicazione affinché la conoscenza del servizio possa diffondersi in modo più capillare, sia attraverso l'utilizzo di canali social, sia attraverso il coinvolgimento delle altre strutture di Ateneo. Ci si sta impegnando, pertanto, affinché, non solo gli utenti vengano indirizzati in modo adeguato, ma che vengano condivise attività inerenti ai settori comuni a quelli del *Placement*, mirando ad azioni integrate di sistema.

Limite risorse disponibili

L'Unisob, quale libera Università, non dispone di grandi risorse economiche: infatti è una Istituzione che risulta prevalentemente autofinanziata. Ciò comporta una serie di ostacoli relativi all'organizzazione di iniziative ed eventi che richiedono dei costi. L'assenza di un budget adeguato ha rallentato la crescita delle attività dell'ufficio che tuttavia, grazie agli sforzi attuati dall'Ateneo, sta lavorando in tal senso. Si pensi, ad esempio, agli spazi dedicati al JPSOB, che svolgendo la duplice funzione di ricevimento al pubblico (laureati) e di rappresentanza (referenti aziendali), necessitano di determinate caratteristiche: sala di attesa, luoghi che garantiscano

il rispetto della privacy degli utenti, ambienti accoglienti e professionali per incontrare le aziende, location per le riunioni e per le consulenze personalizzate. Allo stato attuale, sono in fase di approntamento nuove strutture che dispongono di tali caratteristiche. Nel contempo è in attuazione anche la realizzazione di un più adeguato sistema informatico dedicato alla gestione dei dati, all'intermediazione e al monitoraggio delle attività.

Profili professionali ed impegno del Job

L'Unisob se da un lato forma risorse umane con profili professionali chiari e facilmente impiegabili (si pensi, ad esempio, ai laureati abilitati all'insegnamento nelle scuole dell'infanzia e primaria), dall'altro, investe in settori innovativi non presenti sul territorio, come, ad esempio, quello dei Beni Culturali, che, però, mostrano alcune criticità in termini di occupazione. I cosiddetti "profili deboli", spesso, non sono infatti contemplati dai motori di ricerca. Se, nel caso di piattaforme private, questo è ancora accettabile, nel caso di piattaforme ministeriali, come Cliclavoro, rende necessario un cambiamento di rotta che includa i settori attualmente esclusi.

Pertanto è compito del JPSOB da un lato richiamare l'attenzione degli addetti ai lavori affinché si possa realizzare l'apertura delle piattaforme a tutti i profili esistenti e dall'altro, organizzare iniziative volte ad offrire quelle competenze che possano essere un'alternativa alle tradizionali forme di inserimento lavorativo, individuando, ad esempio, nell'autoimprenditorialità un possibile sbocco occupazionale.

Conclusioni

Sebbene questo tema sia stato accennato in altri lavori, la scelta di approfondirlo deriva dalla volontà di offrire una visione di insieme più completa perché descritta da chi è parte integrante della realtà indagata. L'obiettivo è quello di metterne in luce ogni suo aspetto, punti di forza e di debolezza e di far conoscere un lavoro tanto complesso che deve costantemente adeguarsi ai rapidi cambiamenti sociali e culturali. Il modello di *Placement*, nato e costrui-

to dall'Unisob, rappresenta una valida soluzione al fine di superare quel *gap* tra i percorsi di istruzione/formazione e le esigenze del mercato del lavoro di cui abbiamo ampiamente discusso e che incide sullo stato di inoccupabilità nel quale versano i giovani laureati.

Bibliografia

Italia 2020, *Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro* (Ministero del lavoro, della salute e delle Politiche sociali e il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca.

Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro - Ver. 0.6 - Italia Lavoro - Programma Fixo - Formazione e Innovazione per l'Occupazione 2006-2009/2009-2011

http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Strumento_7829_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=7a8fe38a-20a0-459b-b5f5-a5ec6fecc554.

Federico Batini, Simone Giusti, *L'orientamento narrativo a scuola. Lavorare sulle competenze per l'orientamento dalla scuola dell'infanzia all"educazione degli adulti*, Edizioni Erickson, 2008.

Federico Batini, *Manuale per orientatori*, Erickson, 2005 (ristampa 2008).

Federico Batini, Nicola Giaconi, *Orientamento informativo*, Erickson, 2006.

Italia Lavoro – Ministero delle politiche sociali e del lavoro - *Un ponte tra Università e lavoro Rapporto sullo stato dei servizi universitari di orientamento e placement 2015*.

http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4.pdf&uid=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4.

Fixo - Scuola & Università, www.cliclavoro.gov.it/Progetti/Pagine/FIxO.aspx

www.guidafisco.it/classificazione-codice-ateco-1248.

www.istat.it/it/archivio/18132.

www.unisob.na.it/universita/placement

Dalle teorie della motivazione all'elaborazione di un questionario motivazionale

PAOLA FRANCESCA CORRADO

Introduzione

I questionari motivazionali sono un valido strumento di assessment center, sottoposti al fine di valutare il profilo dei candidati in base alle loro reali motivazioni.

Tali questionari si possono sottoporre ai candidati in fase di selezione al fine di poter dare una definizione, in linee generali, delle loro spinte motivazionali. Questi test possono inoltre risultare utile all'organizzazione di riferimento per i processi di valutazione del potenziale dei candidati. Nell'ambito delle Risorse Umane, infatti, i questionari motivazionali hanno come obiettivo "la rilevazione degli atteggiamenti e dei valori professionali di una persona, elementi che influiscono in modo sostanziale sul suo adattamento sociale e lavorativo" (De Biasio, Rossi, 2013: p. 54). Per la realizzazione di un questionario motivazionale, durante l'attività di stage presso la Reliance Consulting Group, si è tenuto conto delle principali teorie della motivazione, come base per la formulazione di items che riproponessero delle situazioni in cui il soggetto può sentirsi molto motivato o per nulla motivato.

Nelle prossime pagine sarà trattato il percorso che ha portato alla realizzazione del questionario, tenendo ampiamente conto del quadro teorico che ha accompagnato il processo di elaborazione del questionario e infine si procederà all'analisi della modulazione complessiva del questionario stesso.

La teoria dei bisogni di Maslow

Per motivazione si intende una forza che conduce l'individuo a comportarsi in un certo modo per raggiungere un obiettivo. Uno dei primi studiosi che si è occupato della motivazione è stato Abraham Maslow. Quest'ultimo classificò le motivazioni umane in tre categorie:

1. Le motivazioni primarie che comprendono essenzialmente i bisogni primari, quali la sete, la fame o il sonno.
2. Le motivazioni secondarie che comprendono i bisogni di natura sociale ed individuale, ad esempio la competizione o il successo.
3. Le motivazioni di livello superiore che sono diversi e specifici a seconda di ogni individuo. Questa categoria riguarda il "perseguire i propri obiettivi, coerentemente con i propri valori e con la propria gerarchia di ideali" (Fiore, 2015: www.stateofmind.it/2015/03/motivazione-piramide-maslow). Per lo studioso, infatti "…l'uomo è un animale pieno di esigenze e raramente raggiunge uno stato di completa soddisfazione salvo per un breve tempo" (Maslow, 2010: p. 68).

L'individuo presenta diverse tensioni, che provengono da bisogni di diversa natura e che devono essere soddisfatti. Tali bisogni non sono isolati, ma si dispongono per ordine di importanza: come mostrato in figura, alla base ci sono tutti i bisogni fisiologici, che sono importanti per la nostra sopravvivenza. Infatti "prima di soddisfare i bisogni più alti nella scala, l'individuo tende a soddisfare quelli più bassi, ovvero quelli più importanti per la sua sopravvivenza. Per quello che riguarda i bisogni più alti degli individui essi tendono a variare molto nel tempo" (Fiore F., op. cit.).

Fig. 1. - La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

In chiave aziendale la teoria di Maslow presenta, tuttavia, delle perplessità. Innanzitutto lo studioso ipotizza che lo sviluppo professionale dell'individuo avviene in un percorso graduale, a senso unico e soprattutto ascendente. In questo senso Maslow "non prende in considerazione la possibilità che inizialmente, il soggetto, si trovi in una posizione differente da quella in cui ha la necessità di soddisfare i bisogni esistenziali" (Barbagallo, 2017: www.psicologia dellavoro.org/?q=content/il-concetto-di-bisogno-di-maslow).

Il soggetto può decidere infatti di soddisfare i propri bisogni seguendo un percorso diverso da quello ascendente. Inoltre "non è detto che una persona permanga sempre allo stesso livello fintantoché il relativo bisogno non venga soddisfatto"(*Ibidem*).

Un ulteriore problema è dato dal fatto che l'individuo non è necessariamente motivato a soddisfare un solo tipo di bisogno, e "anche quando si tenda alla soddisfazione di un unico tipo di bisogno, ciò può essere il risultato di svariate motivazioni, anche conflittuali tra loro"(*Ibidem*). Si può confermare con Maslow che alcuni bisogni sono più necessari di altri, ma non seguono sempre un ordine ascendente: ad esempio è possibile che un soggetto voglia conseguire una promozione (e dunque l'autorealizzazione di sé), e voglia

rinunciare a qualsiasi tipo di relazione con gli altri colleghi, facendo riferimento alla posizione "appartenenza" collocata in una delle posizioni più basse della piramide, rispetto all'auto-realizzazione.

Alla luce di tali considerazioni, emerge che la teoria motivazionale di Maslow si concentra sulla necessità di soddisfare le categorie di bisogni identificate, ma "non può avere a priori una struttura gerarchica, ne evidenziare una dinamica prevedibile" (*Ibidem*).

Le intuizioni dello studioso sono state, in ogni caso illuminanti, in particolare l'idea di far coesistere fattori di base fattori motivazionali, che hanno successivamente ispirato la teoria dei due fattori di Herzberg.

Dalla piramide dei bisogni alla teoria dei due fattori di Herzberg

Il modello di Maslow ha introdotto le varie tipologie di bisogno, ma non ha definito il contenuto che soddisfa un determinato bisogno, in quanto questo può variare a seconda dei soggetti. Precedentemente è stato evidenziato come tale teoria non abbia avuto un grande peso nei contesti lavorativi, ma ha gettato le basi per la teoria "fattore - igiene" di Herzberg, ampiamente tenuta in considerazione nei contesti aziendali.

Herzerberg "rintracciò due gruppi distinti di fattori associati alla soddisfazione e all'insoddisfazione sul lavoro" (Kreitner, Kinicki, 2015: p. 144). Il primo gruppo di fattori racchiude i fattori igienici e riguardano il contesto lavorativo come la sicurezza o la retribuzione. Questi fattori vengono chiamati anche "fattori di mantenimento" perché "rappresentano le condizioni necessarie a mantenere un livello accettabile di soddisfazione, ma non sono sufficienti a produrre un'alta motivazione" (De Carlo, 2004: p. 20). Il secondo gruppo di fattori viene definito fattori motivanti e sono legati al raggiungimento di risultati significativi. La distinzione tra i due gruppi di fattori fa in modo che sia la stessa organizzazione aziendale ad agire sui fattori motivazionali, in quanto i fattori igienici, con la loro presenza, possono solo ridurre il grado di insoddisfazione. Alla luce di tali considerazioni, se si vuole sviluppare la soddisfazione, è necessario intervenire sui fattori motivazionali, ma secondo Herzberg, bisogna, in primo luogo, ridurre l'insoddisfazione legata ai fattori igie-

nici; questi ultimi, in definitiva, rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per la motivazione.

Il merito di tale teoria è stato proprio quello di stimolare "la necessità di rivedere l'organizzazione in senso classico, facendola evolvere verso un arricchimento delle mansioni e ad un ampliamento delle attività di educazione permanente" (Zanardi, 2009: p. 199). Herzberg, ha inoltre, sviluppato "il senso di responsabilità, l'autonomia decisionale e la gratificazione lavorativa dei dipendenti" (*Ibidem*). Il lavoro di Herzberg ha comunque subito delle critiche, infatti è stato evidenziato che nella teoria dei fattori duali sono trascurate le differenze individuali dovute "alle capacità e competenze professionali di un individuo, per cui un compito che per alcuni, sprovvisti di competenze specifiche viene considerata come esperienza negativa, per altri può assumere tutt'altra dimensione" (Nuzzo, 2015: p.34). Ciò significa che quando la situazione lavorativa è complessivamente ottimale, il soggetto tende a soffermarsi sugli aspetti positivi; viceversa quando il contesto lavorativo è sfavorevole, il soggetto tende a soffermarsi sugli aspetti negativi.

Likert e il modello di una teoria organizzativa

A differenza di Herzberg, Likert sostiene che non necessariamente un alto rendimento sia l'effetto di una grande soddisfazione lavorativa: ci sono dei lavori routinari per i quali, anche con una bassa motivazione, il rendimento risulta pari a dei livelli standard. Tale considerazione comporta che per compiti più complessi, che delineano una componente molto importante per l'attività di un'organizzazione, Likert propone una teoria organizzativa volta ad equiparare la motivazione di un soggetto con le necessità proprie di un'organizzazione aziendale e di coordinare quei compiti complessi con risultati attesi. Alla luce di queste considerazioni, pare ovvio che "un'efficiente organizzazione del lavoro consente di realizzare alti livelli di produttività" (Memoli, 2004: p.86) ed è proprio in questa direzione che si muove il lavoro di Likert, concentrandosi, in particolar modo su quattro stili di Management, lo stile "utilitaristico - autoritario, benevolo - autoritativo, consultativo e partecipativo. Ognuno di questi stili prevede dal punto di vista operativo una serie

di motivazioni, stili decisionali, aspettative e comportamenti" (*Ibidem*).

Ciò che interessa analizzare con maggiore attenzione è il quarto modello, ovvero il modello partecipativo, in quanto rappresenta "una struttura organizzativa in grado di realizzare il più adeguato funzionamento dell'organizzazione stessa, il cui obiettivo è il cambiamento all'insegna del miglioramento continuo" (Quaglino, 2010: p. 120). Le caratteristiche principali di tale modello sono:

1. Le forze motivazionali che si dirigono verso il riconoscimento e l'autostima nel lavoro di squadra, rispondendo al bisogno di partecipazione.
2. Il clima che è caratterizzato da un ambiente di collaborazione reciproca e condivisione, allo scopo di permettere ad ogni soggetto di partecipare attivamente al lavoro di gruppo.
3. La soddisfazione che è non solo molto alta, ma determina anche "la completa integrazione e approvazione degli obiettivi individuali e organizzativi" (*Ibidem*).

In correlazione al modello partecipativo, Likert introduce il concetto di lavori "variati", ossia dei lavori creativi, che necessitano non solo di responsabilità, ma anche di iniziativa individuale. Il rendimento di questo tipo di lavoro aumenta proprio con la leadership partecipativa, ovvero un modello democratico, in cui è favorito il lavoro di gruppo (Bonazzi, 2008: p.112).

In conclusione con Likert "l'orientamento motivazionale assume quindi la funzione dominante e primaria di guida e sostegno del successo organizzativo" (Quaglino G.P., op.cit.).

Mclelland e gli orientamenti motivazionali

Seguendo gli studi di Maslow, Mclelland elabora una teoria dei bisogni, dandone una definizione più precisa e tenendo conto delle diversità tra ciascun soggetto. Tale teoria è basata sul fatto che "ogni persona presenta un insieme dei seguenti motivi-movimenti in forma dominante, con conseguenze sul comportamento motivato per cui l'individuo è disposto a compiere uno sforzo per raggiun-

gere o evitare un particolare stato (Macinati, 2012: p. 95): il successo, il potere e l'affiliazione.

Il primo, il successo, è legato all'interesse attribuito "da una persona alla riuscita di un'intenzione, la cui intensità e importanza possono derivare da esperienze positive (ad esempio nella scuola o nei primi lavori) che sono state particolarmente gratificanti tanto da giustificare una continua ricerca del successo" (*Ibidem*). Il secondo stato, il potere, manifesta il bisogno di stabilire il proprio potere o il proprio ordine (*Ibidem*). Il terzo, l'affiliazione, è legato al bisogno di stringere relazioni affettive con altri soggetti (*Ibidem*).

Questi tre bisogni sono presenti nell'individuo, ma in genere uno emerge più degli altri, ad esempio "se la persona è prevalentemente motivata al successo sarà spinta a comportarsi in modo da asse-condare la necessità di eccellere e di riuscire ad ogni costo in quello che fa, e attribuirà anche "valore" a situazioni nelle quali i risultati delle prestazioni sono dovuti ai suoi sforzi o nelle quali può avere dei feedback per migliorarsi costantemente" (Barbarenelli, Borgogni, Petitta,2004: http://items.giuntios.it/showArticolo.do?idArt =5&print=true).

Un ruolo decisamente importante è dato proprio dai processi cognitivi che "catalogano gli stimoli in relazione ai motivi, determinando natura e intensità dei vettori motivazionali. I motivi impliciti che spingono all'azione sono originati dagli incentivi esterni che attivano reazioni emotive" (Marinelli, 2013: p.169). In seguito mediante l'esperienza e l'apprendimento, un gran numero di situazioni si unisce a questi forti incentivi. "Quando una varietà di segnali è costantemente associato e attiva una specifica classe di incentivi, si può considerare formato un motivo" (Barbarenelli, C., Borgogni, L., Petitta, L., op. cit.).

Sul piano applicativo, tale teoria risulta efficace in quanto definisce "le principali caratteristiche che un soggetto solitamente esplicita nel lavoro, suggerendo indirettamente come allineare, laddove sia possibile, le necessità dell'individuo ai requisiti della mansione" (*Ibidem*).

L'elaborazione di un questionario motivazionale

Durante l'attività di stage presso la Reliance Consulting Group, si è posta l'attenzione sull'elaborazione e la modulazione di un questionario motivazionale. Per la realizzazione di questo tipo di questionario, si è tenuto conto del quadro teorico di riferimento, trattato precedentemente, per poter arrivare ad una formulazione corretta degli items.

Ogni items, in genere, deve essere formulato in maniera molto semplice e chiara, utilizzando un linguaggio lineare ed immediato. Infatti non sono stati utilizzati periodi con doppie negazioni e non è stato fatto ricorso a termini troppo specifici o tecnici.

Ciascuna domanda doveva essere posta in modo tale che persone con atteggiamenti opposti o intensità differenti diano risposte diverse. Si è dovuto evitare di ricevere risposte stereotipate, forzando, invece i soggetti a riflettere sul significato di ciascun item.

Generalmente il risultato del questionario dipende essenzialmente dal grado di franchezza e di sincerità con le quali il candidato risponde. Per ovviare a tale problema, sono state inserite delle "domande di controllo", il cui fine è proprio quello di controllare la significatività e l'attendibilità di una risposta ottenuta precedentemente.

Tale tipologia di domanda è stata formulata con una certa distanza dalle domande che si vogliono verificare, altrimenti il controllo potrebbe perdere la sua efficacia.

La formulazione degli items è stata fatta a seconda di un'area motivazionale, che definisce una serie di situazioni in cui il soggetto si sente particolarmente motivato. Le prime quattro aree motivazionali tengono conto soprattutto della teoria motivazionale di McClallend.

1. Area legata alla leadership: Il soggetto è motivato quando ha la possibilità di assumere ruoli influenti, pertanto ha il continuo bisogno di avere il controllo sulle situazioni, oppure sulla possibilità di influenzare gli altri (*Ibidem*).
2. Area legata all'obiettivo: il soggetto si sente particolarmente motivato quando può misurarsi con compiti sempre più difficili, in tal senso riesce a dare il meglio di sé quando ha lopportunità di mettersi alla prova. Dunque

cercherà di acquisire tutti gli strumenti metodologici per cercare di superare i problemi più complessi. La motivazione in questo caso è dettata dal bisogno di dare un valore aggiunto allobiettivo da conseguire (*Ibidem*).

3. Area legata alla relazione: il soggetto si sente particolarmente sicuro quando può lavorare in gruppo e dà il meglio di sé quando riesce a lavorare in un clima positivo, cercando di evitare conflitti e favorendo la condivisione, il dialogo e un clima solidale con i colleghi. La persona ha la necessità di fare parte di un gruppo o di una squadra, oppure essere coinvolto con altri soggetti su obiettivi da raggiungere (*Ibidem*).
4. Area legata allinnovazione: Il soggetto preferisce sperimentare cose nuove e riesce a dare il meglio di sé quando riesce a trovare soluzioni alternative, rispetto a quelle già sperimentate. In generale preferisce pensare in modo più creativo rispetto ad altri colleghi. (*Ibidem*). Accanto a queste quattro aree motivazionali, sono state individuate altre otto aree motivazionali, alcune delle quali sono legate essenzialmente a quei fattori igienici di cui parlava Herzberg. Queste aree motivazionali comprendono:
5. Area legata alla carriera: il soggetto può essere interessato a posizioni lavorative e status di maggiore prestigio cui la prestazione lavorativa potrebbe dare accesso, ma, anche quando si presentano delle possibilità di salire di livello, tutti questi aspetti possono coinvolgere il candidato al punto da costituire una spinta motivazionale.
6. Area legata al denaro: la persona è interessata ai benefici economici offerti da quella posizione lavorativa e pertanto il candidato si adopera per avere opportunità di accedere a incentivi, premi o riconoscimenti economici.
7. Area legata alla sicurezza del posto di lavoro: limpegno della persona è rivolto soprattutto per rafforzare la sicurezza e la stabilità del suo posto di lavoro.
8. Area legata allautonomia: il soggetto si sente motivato quando avverte la libertà e lindipendenza durante il proprio lavoro.

9. Area legata al contenuto del lavoro: il soggetto si sente motivato quando sente di essere diventato particolarmente esperto nel proprio settore.
10. Area legata al senso di appartenenza aziendale: la persona è particolarmente motivata quando riesce a sentirsi pienamente parte della azienda, condividendone i valori.
11. Area legata al riconoscimento: lindividuo è motivato dalla possibilità di farsi riconoscere il suo lavoro sia all'interno che allesterno dellorganizzazione presso la quale lavora.
12. Area legata allorario e la sede di lavoro: la persona è motivata quando può svolgere un lavoro che le permetta di avere orari conciliabili con la vita privata, oppur quando la sede di lavoro è facilmente raggiungibile o vicino la propria casa. Le aree motivazionali sono in tutto dodici e per ogni area sono stati formulati nove items con cinque gradi di risposta, di cui una risposta neutra, due di grado massimo e due, invece, esprimono un grado intermedio.

In conclusione il questionario proposto, nonostante la riformulazione di alcuni items, si è dimostrato efficace in quanto ha fatto emergere alcuni aspetti legati alla sfera motivazionale dei soggetti.

Bibliografia

Barbagallo, D. (2017), *Il concetto di bisogno di Maslow*, 09/12/2017, www.psicologiadellavoro.org/?q=content/il-concetto-di-bisogno-di-maslow.

Barbarenelli, C., Borgogni, L., Petitta, L. (2004) *Il Test di Orientamento Motivazionale (TOM) come strumento per la misura della motivazione al lavoro*, 25/11/2017, http://items.giuntios.it/showArticolo.do?idArt=5&print=true.

Bonazzi, G. (2008), *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.

De Biasio, C. Rossi, A. (2013), *Selezione del personale e valutazione del potenziale nel retail e nella Grande Distribuzione*, FrancoAngeli, Milano.

De Carlo, N.A. (2004), *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Fiore, F. (2015), *Motivazione e piramide di Maslow - Introduzione alla Psicologia Nr.08*, 09/12/2017, www.stateofmind.it/2015/03/motivazione-piramide-maslow

Kreitner, R., Kinicki, A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo Editore, Milano.

Macinati, S.M. (2012), *Behavioral manament accountig. La dimensione cognitiva e motivazionale dei sistemi di controllo direzionali*, FrancoAngeli, Milano.

Maslow, A.H. (2010), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma.

Memoli, R. (2004), *Strategie e strumenti della ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano.

Nuzzo, G. (2015), *L'organizzazione delle aziende nei suoi aspetti economici e socio-psicologici*, Giapeto, Napoli.

Quaglino, G.P. (2010), *Clima e motivazione. Scritti di formazione 5 (1992-2009)*, FrancoAngeli, Milano.

Zanardi, A. (2009), *Il coaching automotivazionale*, FrancoAngeli, Milano.

Imparare sfidandosi: il Challenge Based Learning

FRANCESCO DE LUCA

La formazione e le sfide del XXI secolo

La modernità è caratterizzata dalla rapida spinta all'innovazione, a cui hanno contribuito le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e la forte competitività dei mercati, caratterizzati dalla globalizzazione dei beni e dei servizi.

Sempre più imprese concorrono su scala globale e richiedono perciò competenze avanzate, che difficilmente le persone acquisiscono attraverso la metodologia didattica tradizionale di istituzioni scolastiche e universitarie o di corsi di formazioni professionali.

Per competere sul mercato le persone hanno bisogno di acquisire nuove conoscenze e competenze per tutta la durata della loro vita (life long learning), per cui è fondamentale non fossilizzare l'apprendimento su metodi obsoleti.

Tra le competenze del XXI secolo vi sono le seguenti:

1. ottenere ed usare le informazioni;
2. identificare, organizzare, pianificare e distribuire risorse;
3. collaborare con gli altri;
4. lavorare con molteplici tecnologie.

Mentre l'apprendimento tradizionale si concentra maggiormente sulla cognizione individuale, sulla memorizzazione, sulla cultura generale, l'apprendimento reale ha bisogno di una cognizione condivisa, che usi strumenti, risorse e competenze legate a situazioni specifiche. In un aula i discenti potrebbero trovarsi in diversi stadi di apprendimento: alcuni potrebbero essere agli inizi, mentre altri potrebbero possedere già un ricco background di par-

tenza; inoltre potrebbero avere obiettivi diversi, per cui non tutti si potrebbero sentire coinvolti abbastanza nel processo di apprendimento. La mancata corrispondenza tra l'offerta formativa, la richiesta di competenze qualificate e le competenze realmente possedute genera un divario che spesso è colmato solo grazie all'approfondimento personale. Quest'ultimo avviene principalmente attraverso l'accesso al World Wide Web, uno spazio elettronico e digitale che conserva traccia dei contenuti multimediali delle persone, archiviati nei Centri di Elaborazione dei Dati diffusi in tutto il mondo. Oltre ai vantaggi per la libera ricerca, il web ha contribuito alla diffusione di percorsi formativi a distanza da parte di numerose organizzazioni.

La percentuale dei corsi online è cresciuta in modo esponenziale e le conoscenze sono ormai alla portata di tutti. Si conta che negli ultimi 6 anni circa 800 università hanno creato più di 8000 percorsi formativi a distanza.

Tramite una connessione ad Internet, è possibile accedere a miliardi di contributi prodotti da altre persone ovunque nel mondo. Utilizzando Google Trends, uno strumento online che permette di conoscere la frequenza di ricerca sul web di determinate parole chiave, si può notare che il termine di ricerca "online courses" è cresciuto costantemente negli ultimi 5 anni e che il maggior volume di ricerche proviene dai Paesi più svantaggiati economicamente.

Internet ha alimentato la curiosità e ha reso l'apprendimento alla portata di tutti, ampliando l'offerta formativa. Allo stesso tempo ha contribuito a generare uno spazio aperto al confronto e al dialogo, allo scambio di idee e di opinioni.

Di riflesso, anche la formazione, basata sul rapporto docente-discente, si è trasformata: il ruolo del docente ha assunto anche i tratti del facilitatore, dell'animatore, del coordinatore, del conduttore e della guida dei processi di apprendimento. Il diffondersi di una cultura partecipativa ha subito un ulteriore processo di accelerazione con l'avvento del Web 2.0, definito da Tim O' Reilly "architettura della partecipazione", perché ha messo in relazione le persone, consentendo lo sviluppo di dinamiche sociali. Così le persone si possono connettere istantaneamente in comunità di pratica, partecipando allo sviluppo di una conoscenza condivisa.

Ad esempio le piattaforme di video sharing, come YouTube, hanno permesso agli utenti di trasmettere on demand contenuti au-

diovisivi in grado di raggiungere un vasto pubblico, che è in grado, a sua volta, di inviare feedback o di rispondere al contenuto del messaggio con un altro video correlato.

La condivisione ha raggiunto una dimensione globale che facilita l'accesso all'apprendimento autonomo e accelera il processo di acquisizione di informazioni utili allo sviluppo di nuove competenze.

Ma l'incessante fluire di informazioni ha anche un suo risvolto negativo nell'"information overload": la navigazione compulsiva online può generare un sovraccarico cognitivo, compromettendo l'acquisizione di nuove informazioni e, di conseguenza, influenzando negativamente l'apprendimento. Uno studio del 2015 di Microsoft Canada ha mostrato, infatti, che attualmente la capacità di concentrazione della maggior parte delle persone sarebbe inferiore a quella di un pesce rosso. L'azienda ha intervistato oltre 2000 persone residenti in Canada ed ha monitorato l'attività cerebrale di 112 individui, evidenziando che il tempo di concentrazione medio per una persona è sceso di 4 secondi dal 2000 al 2015, passando da 12 a 8 secondi, mentre un pesce rosso è in grado di rimanere concentrato per 9 secondi. Secondo un altro studio del Reuters condotto nel 1996 su 1300 manager in UK, USA, Hong Kong e a Singapore e intitolato "Dying for Information" (Waddington 1996), si è visto che per i manager una delle difficoltà maggiori è analizzare le informazioni, per cui è risultato che gli stessi necessitano maggiormente dell'abilità di convertire informazioni grossolane in conoscenza utile. Un altro esempio di errore, dovuto all'utilizzo delle nuove tecnologie, è il "confirmation bias": un'errore cognitivo che può essere descritto come la propensione a porre maggiore attenzione alle informazioni che confermano la propria idea di partenza, sminuendo quelle che la contraddicono. Quindi il web consente maggiori scambi di opinione ma radicalizza anche i punti di vista e i gusti delle persone; ciò può costituire un problema o una risorsa per l'apprendimento a seconda della metodologia che si adotta nei contesti formativi.

Dal Problem Based Learning al Challenge Based Learning

Tra le metodologie didattiche che si sono concentrate su una diversa modalità di apprendimento, rispetto alla didattica tradizionale, vi è il Problem Based Learning.

Nato negli anni Settanta dall'idea di un professore della facoltà di medicina, Howard Barrows, il Problem Based Learning (PBL), partendo dagli studi di John Dewey, mira a sviluppare nei discenti un approccio pratico alla risoluzione dei problemi.

L'esigenza di un tale approccio pedagogico era dovuta all'evidente difficoltà da parte di Howard Barrows nel formare, attraverso i metodi della didattica tradizionale, la capacità dei suoi studenti di medicina di riconoscere i sintomi di una patologia e di assumere le decisioni giuste. Infatti negli ambienti di insegnamento formali, l'apprendimento è spesso limitato alla soluzione di problemi già definiti. I problemi sistemici, invece, richiedono più conoscenza di quella che può possedere ogni singola persona, per cui è necessario che vengano coinvolte persone provenienti da diverse discipline. Il PBL è un approccio multidisciplinare in cui la formazione è concepita come inclusiva, sociale, informale, partecipativa e creativa. Tale approccio è maturato dal costruttivismo sociale, un filone di studi che si basa sul principio che ogni conoscenza si fonda su significati condivisi che vengono costruiti socialmente.

Il PBL può essere suddiviso in tre macrofasi: descrizione di un problema, analisi di uno caso di studio e presentazione dei risultati. Per Barrows e Tamblyn (1980) i problemi devono essere reali e quindi non prevedere delle soluzioni "esatte".

L'ambiente di apprendimento dovrebbe fornire supporto ai discenti attraverso le tecnologie adatte a ricercare, analizzare, organizzare e comunicare la conoscenza. Il PBL incentiva una formazione autodiretta, motivando le persone a dirigere autonomamente l'apprendimento e a collaborare con gli altri. Inoltre spinge gli studenti a comportarsi come dei professionisti riflessivi, cioè a riflettere nel corso delle azioni che compiono, secondo quanto teorizzato da Schön (1983). Tale metodologia si fonda su una cultura della partecipazione che implica un forte coinvolgimento delle persone. Pertanto è importante che vi siano i gruppi di apprendimento siano costituiti da massimo dieci-dodici persone, coordinate da un tutor, e che ciascun gruppo scelga un moderatore e un segretario; il tutor si

comporterà come un facilitatore che incentiva e monitora gli avanzamenti del gruppo. Il moderatore condurrà il gruppo durante le varie fasi di analisi, dibattito e soluzione del problema e il segretario verbalizzerà quando deciso durante le discussioni. Il lavoro di squadra aiuterà a riflettere sulle lacune individuali, a ricercare spunti utili all'apprendimento e a creare soluzioni condivise.

La fase iniziale del PBL è relativa alla definizione del problema e parte dall'identificazione dei termini ignoti. Raccolti tali termini, il gruppo procederà a descriverli, il moderatore farà in modo che la definizione dei termini nasca attraverso il dialogo, così come accade nella "maieutica socratica". In seguito, il gruppo individuerà i fenomeni che richiedono delle spiegazioni, attraverso la formulazione di domande dei partecipanti. A partire da queste domande, il gruppo cercherà di formulare delle ipotesi esplicative e il moderatore stimolerà il gruppo all'approfondimento formulando dei quesiti, ma trattenendosi dall'esprimere alcun parere personale. Al termine del dibattito si ordineranno le ipotesi prodotte in ordine di importanza gerarchica o di priorità, delineando una mappa concettuale, in cui saranno schematizzati i contenuti sviluppati dal gruppo. Fatto ciò, si passerà a delineare gli obiettivi di apprendimento, descrivendo le competenze che i partecipanti si aspettano di acquisire durante il percorso formativo. Dopodiché il gruppo si scioglierà e ogni partecipante inizierà a lavorare individualmente su singoli aspetti del problema. Poi, ognuno presenterà al gruppo i propri risultati, si integreranno le conoscenze e si giungerà ad una o più soluzioni del problema. Infine vi sarà una fase valutativa del proprio operato rispetto agli obiettivi di apprendimento prefissati.

L'approccio PBL è alla base di molti altri metodi innovativi, che costituiscono un'alternativa alla didattica tradizionale. Tra questi vi è il Challenge Based Learning, una metodologia che spinge i discenti a formulare essi stessi le sfide che dovranno successivamente affrontare, partendo però sempre da problematiche concrete.

La metodologia del CBL

Il Challenge Based Learning (CBL) è un approccio collaborativo che pone al centro della sua metodologia le sfide della modernità. Il CBL è stato formalizzato durante un progetto iniziato nel

2007 e denominato "Apple Classrooms of Tomorrow-Today" (ACOT2) che mirava a identificare i principi guida dell'ambiente di apprendimento del 21esimo secolo.

Secondo questo approccio, la responsabilità dell'apprendimento dipende non dai docenti, ma dagli studenti stessi. Pertanto, al posto del tradizionale docente, vi è un mentore, il cui ruolo è di guidare e di facilitare il processo di apprendimento. I mentori, di solito, sono esperti in una specifica area di competenza e rappresentano pertanto anche delle risorse guida: i mentori forniscono dei feedback in accordo con la loro esperienza e possono supportare i discenti con attività formative di approfondimento.

La differenza principale tra il CBL e il Problem Based Learning è che, con il primo metodo, i discenti hanno la possibilità di individuare la tematica di cui si vogliono occupare e sono, pertanto, motivati ad apprendere. L'aggiunta di un obiettivo sfidante, ai fini dell'apprendimento, infatti contribuirebbe a diffondere l'urgenza e la passione per lo sviluppo delle competenze necessarie per produrre un risultato. I discenti, mentre ricercano una soluzione a un problema, imparano inoltre a conoscere meglio se stessi e a sperimentare diversi metodi di apprendimento.

In aggiunta, il CBL incentiverebbe non solo il lavoro di squadra, ma contribuirebbe alla creazione di legami sociali ed emotivi tra i partecipanti: tramite l'alternarsi di fasi di lavoro individuale e collaborativo si innesca, infatti, una dinamicità di opinioni e di pensieri che contribuisce alla creazione di uno spazio partecipativo aperto al dialogo e allo scambio. La natura multidisciplinare, cooperativa e pratica del Challenge Based Learning lo renderebbe anche una modalità di apprendimento adatta a partecipanti di tutte le età.

La metodologia del CBL può essere declinata in tre fasi: "Engage, Investigate, Act".

La prima fase è relativa al coinvolgimento (Engage). Affinché l'apprendimento sia efficace, è utile che gli studenti siano motivati e impegnati in ciò che fanno, pertanto il CBL prevede, come si è descritto in precedenza, che essi stessi scelgano la tematica da investigare, ovvero la Big Idea, che caratterizzerà il progetto che dovranno produrre successivamente. La Big Idea deve essere connessa al loro background e può riguardare una loro passione, qualche particolare abilità di cui si ritengono esperti, un loro desiderio o anche una loro

fobia. Per individuare una Big Idea può essere utile fare ricorso a mappe mentali individuali o collaborative.

Dopodiché si passa a definire la domanda essenziale da cui partire che, come per la Big Idea, deve essere significativa per i discenti. Una volta che si è concepita la domanda essenziale, si può passare a elaborare la Challenge che si vuole affrontare. Quest'ultima deve essere formulata, traducendo la domanda essenziale nei termini di una "call-to-action", una chiamata all'azione che dovrebbe invogliare altri soggetti interessati a partecipare.

La seconda fase è investigativa (Investigate). Partendo dal concept della sfida, si sviluppano alcune domande che devono guidare la ricerca. A ogni domanda è assegnata un'attività di indagine da condurre secondo delle diverse modalità: dall'intervista al questionario, ai focus group, ecc.

La fase di investigazione, inoltre, è divisa in ricerca sul prodotto e ricerca delle competenze tecniche necessarie.

Solo alla fine del processo di investigazione si arriva a dei risultati, in base ai quali si può sviluppare una soluzione specifica. Alcune domande guida per facilitare la ricerca di una soluzione potrebbero essere le seguenti: "Cosa conosciamo? Cosa ancora dobbiamo conoscere per realizzare una soluzione utile? Come pianificare l'apprendimento per raggiungere gli obiettivi di sviluppo?"

Finita la fase di investigazione, inizia la fase di azione (Act) che viene condotta attraverso un approccio "try and error" (prova e sbaglia); quando si inizia a sviluppare, è consigliabile che, parallelamente, si pensi al modo in cui si racconterà il processo di realizzazione della soluzione. Una volta che è si è creata, la soluzione va poi implementata in un contesto reale e valutata. Infine si presenta un documento che descrive l'intera fase del processo di apprendimento e di sviluppo dell'applicazione.

Durante tutte le fasi del CBL riveste grande importanza la gestione del tempo. Gli studenti dovranno imparare a gestire il loro tempo per produrre le consegne utili a completare le sfide.

Le stesse saranno classificate oltre che in termini di tempo, anche di obiettivi e di contesto.

Le Nano Challenge sono sfide brevi in termini di durata, si focalizzano su una specifica area o abilità e sono dirette maggiormente dai mentori. Le Nano Challenge sono utili per far apprende-

re specifici concetti. I discenti non seguono l'intero framework del CBL, partendo dalla Big Idea, ma iniziano dalla fase successiva alla definizione della Challenge, formulata dai mentori. Il processo include le fasi di investigazione e di azione, ma ad un basso livello di intensità e le soluzioni sono spesso implementate internamente, ovvero senza rivolgersi ad un pubblico esterno.

Le Mini Challenge hanno un termine più lungo in termini di durata (2-4 settimane) e permettono ai discenti di comprendere l'intera struttura del CBL, partendo dalla Big Idea selezionata da loro stessi, e la fase di investigazione diventa più approfondita. Le Mini Challenge sono utili per un'esperienza di apprendimento intensa che prepara i discenti a sfide più grandi.

Le Standard Challenge possono durare più di un mese. Gli studenti lavorano insieme programmandosi le attività, compiendo ricerche dettagliate attraverso più ambiti disciplinari, e diventando autori di tutto il processo di apprendimento. Questa tipologia di sfida include, oltre alla fase creativa di ideazione di una soluzione, anche la successiva implementazione e distribuzione.

Le Capstone Challenge sono simili alle sfide precedenti, ma si possono inserire al termine di un percorso accademico.

Le Strategic Challenge sono, invece, utili alla pianificazione e alla programmazione di attività in contesti istituzionali o d'impresa. Ogni organizzazione può usare il metodo CBL per definire la mission e gli obiettivi, per creare un linguaggio comune o per sviluppare piani strategici.

Il CBL quindi si rivela un approccio versatile e coinvolgente che si può adattare a contesti diversi e che può essere utile per affrontare l'incertezza del presente, un presente in cui le sfide sono globali e costanti. Nonostante ciò, emergono alcuni punti critici: la capacità di dirigere autonomamente il proprio apprendimento in una fase iniziale, in cui si conosce poco di tematiche che richiedono specifiche conoscenze tecniche, può portare a un senso di smarrimento nel discente che è abituato ad apprendere in maniera tradizionale. In aggiunta, poiché il CBL è un approccio di costruzione sociale della conoscenza e poiché spesso le soluzioni vengono prodotte dal lavoro di squadra, vi è un' incognita sulla validità dell'apprendimento prodotto dal discente in merito alle competenze individuali maturate.

Malgrado ciò, come si è visto, il CBL non è un metodo statico, ma si adatta ed evolve in base ai feedback dei partecipanti, per cui si può prevedere che tali dubbi saranno superati in futuro.

Il CBL è una metodologia che sfida sé stessa alla ricerca dell'eccellenza, producendo innovazione reale nei contesti sociali in cui si applica. Ciò può costituire un antidoto alla passività e alla frustrazione che, in molti casi, i discenti sperimentano con approcci formativi di tipo top-down. Questi ultimi, a volte, sono dissociati dalla loro applicazione pratica, perché non incoraggiano i partecipanti ad andare oltre i concetti teorici e, quindi, non riescono a coinvolgerli ad a impegnarli in prima persona, spingendo il discente ad assumersi la responsabilità del proprio percorso di apprendimento. In conclusione l'importanza pedagogica della sfida può essere sintetizzata nella massima del filosofo Seneca, contenuta nelle sue Lettere a Lucilio, secondo cui "il valore, quando è sfidato, si moltiplica".

Bibliografia

Blessing F.A. (2014), *Effects of Information Capitalism and Globalization on Teaching and Learning*, IGI Global.

Barrows H.S. (1996), *L'apprendimento basato sui problemi. Una guida per gli studenti*. Tr. it. Idelson-Gnocchi, Napoli, 2005.

Bellanca J.A. (2010), *21st century skills, rethinking how students learn*, Solution Tree Press.

Bloom, B.S. (1956), *Cognitive Domain*. Longman, London.

Boud D., Feletti Grahame (1997), *The Challenge of Problem-based Learning*, Kogan Page Open University Press.

Dewey J. (1938), *Esperienza e educazione*, Tr. it. La Nuova Italia, Firenze 2004;

Guilbert J.J (1992), *Guida pedagogica per il personale sanitario*, tr. it. Edizioni dal Sud, Modugno 2002.

O'Reilly T. (2009), *What is Web 2.0*, O' Reilly Media.

Quaglino G.P. (2014), *Formazione. I metodi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Savin-Baden M. (2000) *Problem-based learning in Higher Education: Untold Stories*, Society for Research in Higher Education and Open University Press, Buckingham.

Swann J. (2011), *Learning, Teaching and Education Research in 21st Century*, Bloomsbury Publishing;

Swiden C. (2013), *Effects of Challenge Based Learning on Student Motivation and Achievement*, Montana State University.

200 universities just launched 600 free online courses. Here's the full list., 08/11/2017, https://qz.com/1120344/200-universities-just-launched-600-free-online-courses-heres-the-full-list/

Africa: *How Digital Technology Can Help Reinvent Basic Education in Africa*, 05/11/2017, http://allafrica.com/stories/201711130507.html"

Alison DeNisco Rayome, 30/10/2017, Report: 59% of employed data scientists learned skills on their own or via a MOOC https://www.techrepublic.com/article/report-59-of-employed-data-scientists-learned-skills-on-their-own-or-via-a-mooc/

Calvani, A., *Costruttivismo, progettazione didattica e tecnologie*, 01/10/2017, www.costruttivismoedidattica.it/teorie/teorie_introduzione.htm

Challenge Based Learning. A classroom guide, 02/09/2017 https://images.apple.com/education/docs/CBL_Classroom_Guide_Jan_2011.pdf

Challenge Based Learning. An Approach for Our Time, 03/09/2017 http://cbl.digitalpromise.org/wp-content/uploads/sites/7/2016/06/Challenge-Based_Learning-An_Approach_for_Our_Time.pdf

Our attention span is now less than that of a goldfish, Microsoft study finds, 10/10/2017 www.independent.co.uk/news/science/our-attention-span-is-now-less-than-that-of-a-goldfish-microsoft-study-finds-10247553.html

Trend delle ricerche per parola chiave "Online courses", 19/10/2017, https://trends.google.it/trends/explore?date=today%205-y&q=online%20courses.

Il processo di selezione del personale: metodi e applicazioni

SIMONA DE SOCCIO

La Selezione del Personale

Nell'ambito delle procedure aziendali uno dei compiti più importanti è costituito dal processo di selezione, ossia da quelle attività che sono finalizzate a garantire la copertura delle esigenze del personale, con relativa individuazione dei profili coerenti con il tipo di ruolo e mansioni ricoperte, in modo da poter realizzare uno sviluppo gestionale in linea con gli obiettivi aziendali prefissati.

Il successo dell'impresa moderna trae origine dalla potenzialità del personale, che consente di organizzare il funzionamento del sistema aziendale. Tale aspetto è probabilmente la ragione per cui un'azienda è tanto più idonea a rispondere alle sollecitazioni di un mercato dinamico concorrenziale, quanto più i dipendenti sono efficaci ed efficienti in modo da consentire un giusto vantaggio competitivo. Se si accetta l'idea secondo la quale il successo di un'impresa deriva da un'aggregazione di talenti individuali, le pratiche fondamentali su cui investire saranno in primo luogo il reclutamento e la selezione. Tali processi dovranno essere coerenti con un piano di formazione in modo da assicurare la crescita professionale degli inseriti e sostenere la loro motivazione a rimanere all'interno dell'azienda. Appare, quindi, fondamentale la possibilità di unire l'esperienza delle persone che da tempo lavorano in azienda con le skills di giovani talenti affinché la motivazione al lavoro in team e alla condivisione delle conoscenze possa diventare determinante (Gandolfi, G. 1999). Il processo di selezione del personale è

un procedimento molto delicato in quanto ha come obbiettivo l'inserimento di individui idonei ad esplicare gli incarichi assegnati. La selezione è, quindi, un momento in cui la realtà organizzativa effettua un'analisi di congruenza tra le proprie esigenze e ciò che il mercato del lavoro offre. Per questo motivo potrebbe essere opportuno utilizzare una metodologia che sappia integrare strumenti tali da assicurare una maggiore validità e attendibilità rispetto ad una valutazione empirica e intuitiva. Il processo di selezione non avviene solo quando si inseriscono nuove risorse in una struttura organizzativa (selezione esterna), ma anche quando si vogliono promuovere ed orientare le persone a posizioni di crescente responsabilità, oppure a posizioni di diverse responsabilità nell'ambito della stessa organizzazione (selezione interna). Talvolta le organizzazioni affidano alle agenzie per il lavoro (APL) la realizzazione della selezione del personale e le motivazioni possono essere svariate: anonimato da parte dell'azienda relativamente alla necessità di personale; incremento della dimensione aziendale; turnover fisiologico; esigenza di nuove figure professionali. Chi esegue la selezione, soprattutto in caso di selezione esterna, deve tener conto sia delle valutazioni relative ai candidati selezionati sia alle modalità con cui il candidato si potrà inserire nella struttura aziendale, definita linea o cliente interno: in particolare, dovrà rilevare le ragioni che conducono alla richiesta di inserimento di una nuova risorsa, dovrà tenere conto delle attese della committenza riguardo le caratteristiche individuali maggiormente visibili (come le conoscenze) e quelle maggiormente nascoste (come gli atteggiamenti e le motivazioni)e dovrà infine, essere consapevole che ciascuna organizzazione sedimenta nel corso del tempo una propria cultura che possiede codici etici, comportamentali e stili relazionali. L'obiettivo del selezionatore non è quello di individuare il candidato che possiede il livello più alto di competenze tecnico-professionali, bensì quello capace di instaurare con l'azienda il rapporto con il più elevato potenziale di successo.

Job Analysis e Job Description: la stesura del Job profile

Dopo aver analizzato la configurazione organizzativa aziendale, la Job Analysis rappresenta la prima fase del processo di selezione e consiste nel definire il lavoro inserito nell'organizzazione,

ovvero i compiti da svolgere e le abilità richieste per eseguire l'attività lavorativa. Ogni procedura di selezione deve fondarsi su una precedente analisi del lavoro che include di norma: La Job Description, ovvero una descrizione dettagliata delle caratteristiche della posizione che il candidato dovrà occupare; La Person Specification, ovvero una definizione delle competenze necessarie per operare con successo all'interno di quella specifica posizione.

Una volta definiti questi elementi, diventa possibile inquadrare il Job Profile, ovvero il profilo professionale del candidato ideale. È importante cercare di restare il più possibile ancorati alla realtà, altrimenti si rischia di tracciare un profilo altamente soggettivo e molto lontano da quello che la funzione richiede. Le maggiori difficoltà nell'individuazione del profilo nascono quando si passa dall'analisi delle competenze tecnico-professionali a quelle trasversali: infatti, tutto ciò che costituisce il versante della valutazione tecnica del candidato rappresenta l'oggetto più semplice del processo selettivo, in quanto è teso a riscontrare le conoscenze dell'individuo e le esperienze valutabili sulla base dei contenuti. Dove si esplica totalmente la responsabilità professionale della selezione è nell'analisi delle competenze trasversali, ad esempio l'intelligenza, il comportamento sociale, la struttura della personalità, la motivazione al lavoro (Martone, A. 2002). Il processo di selezione richiede lo sviluppo di un percorso strutturato in tre fasi finalizzate ad una valutazione che risulti il più obiettiva possibile allo scopo di individuare la persona giusta per una determina posizione: 1) Reclutamento; 2) Colloquio; 3) Inserimento.

Il Reclutamento

Il reclutamento è una fase del processo di selezione che consiste in un'attività di esplorazione del mercato del lavoro finalizzata all'individuazione dei candidati che possiedono i requisiti minimi necessari per l'inserimento. Il reclutamento può essere attuato sia in condizioni in cui sia necessario acquisire una risorsa sia che non lo sia: infatti, per le APL è vantaggioso alimentare continuamente il proprio archivio di candidature garantendo sia la possibilità di non lasciarsi sfuggire l'opportunità di inserire nel database profili di candidati con caratteristiche particolarmente interessanti sia di ridurre i

tempi del processo di selezione nel momento in cui si presenterà concretamente la necessità di procedere con un nuovo inserimento. Le modalità di reclutamento variano ma ciò che le accomuna è la necessità di raggiungere con la massima tempestività e con il minimo costo un numero di candidati sufficiente a soddisfare i criteri di selezione prefissati (Zerilli, A. 1999). I canali di reclutamento possono essere distinti in due tipi principali: Canali interni all'organizzazione: consistono nella ricerca dei candidati nel database o nella comunicazione diretta ai dipendenti dell'organizzazione, che possono autocandidarsi (Job Posting). Questo tipo di canale favorisce lo sviluppo professionale che può essere di tipo orizzontale (passaggio da una posizione all'altra con la medesima responsabilità) o di tipo verticale (passaggio ad un livello gerarchico superiore); Canali esterni all'organizzazione: si avvalgono di una serie di interlocutori esterni all'azienda in grado di segnalare i candidati in linea con la posizione ricercata. Tale reclutamento è strategico in quanto permette all'azienda di acquisire persone che abbiano valori, metodi diversi dalla cultura aziendale e quindi sono in grado di innovarla. Esempi di questo tipo di reclutamento sono gli uffici di collocamento, scuole/università, società di consulenza, categorie protette e archivi.

Esistono, inoltre, due ulteriori modalità di reclutamento mediante le quali l'azienda contatta direttamente i potenziali candidati: l'inserzione sui quotidiani e l'e-recruitment. Il ricorso a questi ultimi due strumenti dipende principalmente dalla volontà di rendere nota la ricerca e di ottenere un ingente quantità di risorse.

Fase di Screening e Convocazione dei candidati

Dopo aver raccolto un certo numero di curricula, il selezionatore si trova a poter effettuare una prima valutazione, definita Screening, allo scopo di circoscrivere la convocazione a un numero di candidati significativo ma non molto ampio, raggiungendo un equilibrio ottimale tra costi e benefici. Tale attività richiede la definizione di alcuni parametri di valutazione (ad esempio età, titolo di studio, conoscenze informatiche e linguistiche) corrispondenti ai requisiti minimi che i candidati devono possedere. È importante precisare che in questa fase il selezionatore valuterà anche i modo

in cui il Curriculum Vitae è stato strutturato dal candidato, ovvero il formato del testo, il numero di pagine, il linguaggio utilizzato, il grado di approfondimento nella descrizione delle esperienze maturate. Durante questa fase non deve mancare, inoltre, l'autorizzazione al trattamento dei dati personali, ai sensi della legge sulla privacy: secondo tale legge, infatti, senza questa indicazione l'azienda non può contattare i candidati. La fase del reclutamento si conclude con la convocazione dei candidati che hanno superato positivamente lo screening e i quali potranno accedere al livello successivo del processo di selezione. L'avviso della convocazione viene normalmente dato telefonicamente dal responsabile di selezione, in quanto questa fase prevede un primo contatto diretto con il candidato e potrebbe fornire alcune indicazioni fondamentali relative al modo di esprimersi, al linguaggio utilizzato e alla capacità di gestire le relazioni. Non solo le modalità di convocazione, ma anche il setting in cui si svolgerà il primo colloquio rappresenta un importante elemento per quanto concerne le reazioni dei candidati. In particolare, il setting deve possedere un grado appropriato di formalità che i candidati si attendono in quanto, un'eccessiva informalità potrebbe portare ad un aumento del loro livello di ansia piuttosto che ad una diminuzione. In questa primissima fase, anche il tempo assume una fondamentale rilevanza: bisogna prevedere un tempo sufficiente per poter condurre e concludere in modo adeguato il colloquio, preparando a priori e tenendo a portata di mano tutte le domande, i curricula ed ogni altra documentazione sui candidati convocati.

Il Colloquio

Il colloquio è inteso come un momento di comunicazione bidirezionale finalizzato ad approfondire le varie aree che costituiscono l'oggetto di valutazione di tutto l'iter selettivo, offrendo la possibilità di verificare in modo specifico ulteriori aspetti del curriculum di ciascun candidato, non necessariamente rilevanti per la posizione da ricoprire, ma ugualmente interessanti, perché tesi ad arricchire la conoscenza della persona. Lo scopo principale del colloquio è quello di far giungere candidato e selezionatore ad una reciproca comprensione e verificare anche la possibilità che si instauri

tra individuo e azienda un rapporto duraturo in cui gli obiettivi di entrambe le parti riusciranno ad essere raggiunti. Il colloquio è, quindi, una dinamica relazionale che pervade le schede cognitive ed emotive dei due attori che giocano il ruolo di valutatore e valutato: il primo è interessato ad esprimere una valutazione valida e attendibile, il secondo a presentarsi al meglio delle proprie potenzialità. Il candidato che desidera essere assunto è interessato ad essere valutato positivamente dal selezionatore: in fase di colloquio cercherà pertanto di apparire come il miglior candidato per la posizione in oggetto mettendo in atto diverse strategie di Impression Management, come ad esempio l'Ingratiaton, ovvero l'insieme di comportamenti verbali e non verbali che vengono messi in atto dal candidato per piacere al selezionatore, e l'inganno (deception), ovvero l'insieme di comportamenti messi in atto dai candidati cercando di nascondere gli aspetti del proprio curricula o della propria personalità ritenuti negativi (Castiello, A. 1994). I selezionatori durante la lettura dei curricula costruiscono delle impressioni pre-colloquio circa la coerenza del profilo del candidato rispetto alla posizione ricercata. Queste impressioni possono essere regolate da alcuni mediatori cognitivi e comportamentali, quali gli stereotipi e i pregiudizi che possono influenzare significativamente le modalità di conduzione del colloquio e l'esito finale della valutazione. Tali valutazioni pre-colloquio generano delle aspettative, che possono essere positive o negative: nel primo caso il selezionatore tenderà a porre domande su caratteristiche professionali o comportamentali coerenti con la posizione ricercata e quindi funzionali all'assunzione; nel secondo caso, invece, il selezionatore tenderà ad approfondire le caratteristiche che risultano meno coerenti con la posizione ricercata evitando di assumere un candidato non idoneo e di compromettere in questo modo la sua immagine e credibilità. I candidati, per contenere l'ansia che il colloquio genera, attivano alcune modalità di funzionamento mentali a livello inconscio, definiti meccanismi di difesa, che operano in ciascun individuo ed entro una certa misura favoriscono il suo adattamento all'ambiente in cui vive. Nel corso del colloquio il compito del selezionatore è dunque quello di individuare la presenza anomala di tali meccanismi e mostrare un atteggiamento centrato principalmente sull'ascolto. L'ascolto attivo consiste nell'abbassare il volume della propria soggettività, reprimere per

qualche istante le attese e le aspettative per offrire così una maggiore attenzione, entrare nell'ottica dell'altro, calarsi nel suo punto di vista senza pregiudizi. La fase finale del colloquio ha come obiettivo l'uscita del candidato, il quale può chiedere ulteriori informazioni e chiarimenti sulla successiva modalità di contatto con il selezionatore. In caso di esito positivo egli potrà essere convocato telefonicamente per un ulteriore colloquio o per la somministrazione di test. In caso di esito negativo gli verrà comunicato che il suo CV sarà conservato nel database e valutato in caso di successive opportunità lavorative (Avallone, F. 1993).

Somministrazione dei Test

I test vengono utilizzati nell'ambito della selezione del personale con funzione diagnostica, per individuare con obiettività le caratteristiche psicologiche e attitudinali dei singoli candidati, e con funzione predittiva, per prevedere comportamenti futuri in determinate situazioni. I motivi che inducono le aziende ad usare i test, come strumento di selezione a supporto del colloquio, sono molteplici: tra i più rilevanti si registra l'attendibilità del livello delle conoscenze specifiche possedute dai singoli candidati. I test vengono somministrati nel rispetto di rigorose regole quali la standardizzazione delle prove, le pari opportunità per i candidati e la trasparenza, sia nelle procedure di calcolo dei punteggi che nella fase di valutazione finale. Inoltre essi sono imparziali: i test consentono, infatti, di esprimere una valutazione oggettiva mediante l'attribuzione di un punteggio calcolato sulla base delle risposte date dai singoli quesiti. In questo modo i risultati dei candidati non possono essere influenzati da considerazioni di carattere soggettivo da parte del selezionatore. Ancora, la somministrazione dei test consente di ridurre sensibilmente il numero dei candidati che devono sostenere le successive fasi della selezione con la conseguente riduzione dei costi connessi all'intera procedura selettiva. Infine, attraverso il ricorso a procedure automatizzate di correzione, i risultati delle prove possono essere ottenuti in tempi estremamente ridotti. Prima dello svolgimento del test vengono sottoposte all'attenzione dei candidati le norme alle quali attenersi, riguardanti il tempo a disposizione e le modalità con cui indicare le risposte sull'apposita scheda. I test fon-

damentali che possono essere somministrati ai candidati sono: I test di personalità, che valutano per lo più le soft skills dell'individuo, ovvero le caratteristiche emotive, relazionali e motivazionali in modo da poter formulare ipotesi inerenti il suo comportamento in situazioni lavorative ricorrenti nella posizione ambita; i test psicoattitudinali, che valutano il livello di predisposizione innata del candidato al ruolo professionale che dovrà ricoprire; i test di conoscenza, che valutano principalmente le hard skills ovvero ciò che l'individuo conosce ed è in grado di fare in riferimento ad un determinato ambito di competenza.

Stesura del Profilo Professionale Ideale

Definiti gli obiettivi, il passo successivo nel processo di selezione consiste nel tracciare il profilo professionale ideale che fa riferimento alle esperienze lavorative e le competenze tecniche nonché alle dimensioni comportamentali e ai tratti di personalità del candidato. Il selezionatore dovrà dedicare ampi spazi descrittivi al fine di rendere esplicito alla linea il suo punto di vista, fornendo informazioni sugli aspetti del candidato che sono più significativi per la posizione da ricoprire.

Il processo di valutazione del candidato in selezione è articolato nel tempo: durante il colloquio ogni volta che si arriva a chiarire un particolare punto di discussione ci si forma un'idea sullo stesso, che è necessariamente un'idea valutativa. Essa non deve solidificarsi immediatamente in un giudizio conclusivo il quale tenderà inevitabilmente a ricercare solo conferme di se stesso nelle fasi successive dell'incontro. Le valutazioni possono riguardare sia la persona nel suo complesso che le situazioni osservate; tra le prime si possono ulteriormente distinguere i giudizi che hanno per oggetto l'attualità del soggetto e il momento di vita presente, da quelli che sono proiettati nel futuro. A questi ultimi ci si riferisce generalmente con il termine di previsioni: essi gettano luce, ad esempio, sulle ipotesi di felice inserimento della persona nel contesto aziendale e sulle possibilità di sviluppo. Quando questo genere di valutazione è analitico, approfondito e motivato, si parla di valutazione delle potenzialità. La valutazione rappresenta la fase più delicata del processo di selezione in quanto da un lato decreterà l'uscita di scena di

alcuni candidati e dall'altro espone il selezionatore a un'analoga valutazione del proprio operato da parte della committenza (Rotondi, M.G. 2003). In questa fase il selezionatore confronta le caratteristiche del candidato specifiche del Job Profile con le informazioni ottenute attraverso il colloquio, i curricula, i risultati dei test. A prescindere da questi ultimi che sono dati oggettivi, gli altri aspetti sono elaborati e valutati dal selezionatore, e ciò dipende dalla sua competenza ed esperienza personale. Esiste quindi una forte componente soggettiva nel processo di selezione, nonostante i tentativi di standardizzazione delle procedure.

Presentazione della rosa dei candidati e inserimento in azienda

Terminata la selezione si stabilisce una graduatoria dei candidati più aderenti al profilo ideale, sulla base delle diverse informazioni che sono state raccolte, e successivamente il selezionatore propone la rosa dei candidati all'azienda. Il colloquio con la linea ha differenti obiettivi tra i quali, la conoscenza reciproca tra il candidato e il suo eventuale futuro responsabile a partire dall'esposizione da parte del candidato del proprio percorso lavorativo e da parte del responsabile della descrizione della Mission, dell'organizzazione aziendale, delle attività previste e dei risultati operativi che si attendono dalla nuova risorsa. Durante il colloquio con la linea il selezionatore assume un ruolo di facilitatore e di osservatore delle dinamiche relazionali tra gli attori direttamente coinvolti. Ciò gli consentirà di esprimere il proprio punto di vista in merito alla compatibilità o incompatibilità del candidato rispetto al responsabile e al contesto organizzativo. Terminati i colloqui, il selezionatore e il responsabile si ritrovano con l'obiettivo di stabilire a quale candidato proporre l'assunzione e con quale articolazione contrattuale e retributiva. Per proporre l'assunzione il selezionatore convoca nuovamente il candidato prescelto per un ulteriore colloquio che offre dettagli aggiuntivi utili per confermare le precedenti valutazioni e per precisare la data di inserimento prevista. L'ingresso del neoassunto in azienda costituisce una fase cruciale ai fini della costruzione di un rapporto di fiducia reciproca tra persona e organizzazione. Per questa ragione sono sempre più numerose le aziende che mettono a punto dei programmi di accoglimento e inserimento del

personale: l'accoglienza mira principalmente a fornire informazioni generali per meglio conoscere l'azienda in cui si sta entrando e l'attività lavorativa che dovrà essere svolta; l'inserimento, invece, consiste in un complesso programma di attività di formazione tendenti a consentire al nuovo assunto la conoscenza e l'adeguamento alle procedure, ai metodi di lavoro e alle prassi organizzative dell'azienda. Il continuo ed elevato livello di innovazione, cambiamento ed eccellenza, richiesto oggi dal mercato alle organizzazioni di lavoro, rende fondamentale poter disporre di risorse umane dotate di alto potenziale individuale, capaci non solo di fornire ottime prestazioni ma anche di innovare, di agire con flessibilità, di gestire le contraddizioni, di garantire risultati eccellenti anche in condizioni di incertezza. A partire da questo quadro di riferimento, i processi di valutazione sono divenuti sempre più importanti. Va sottolineato che in linea generale, e a differenza dei processi di selezione, non c'è un posto in palio, un promosso ed un bocciato, ma si tratta invece di individuare qual è la migliore direzione di crescita per la persona in questione. Molte organizzazioni adottano questa logica e questa metodologia già in sede di selezione del personale, non limitandosi all'obiettivo di selezionare persone adeguate per ricoprire i ruoli organizzativi vacanti ma ponendosi da subito il problema dello sviluppo e della crescita possibile nel tempo delle persone in questione, ragionando cioè in ottica di sviluppo e quindi di potenziale. La valutazione del potenziale può quindi essere intesa come una proiezione dinamica sul futuro che consente di ipotizzare se e come la persona potrà professionalmente crescere, grazie alle caratteristiche e alle capacità personali che le sono proprie. La selezione focalizzata su elementi di potenziale, sposta l'attenzione dall'esigenza di verificare aspetti tecnici, conoscitivi, scolastici/universitari all' analisi di variabili di potenziale e di capacità trasversali (Lavati, W. 2000). Si tratta di un processo di accrescimento dell'individuo, inteso soprattutto come sviluppo della fiducia nelle proprie capacità. Dal punto di vista di chi lo esperisce potrebbe dunque tradursi come "sentire di essere in grado di fare" sia in senso psicologico, come livello di sicurezza raggiunto dal soggetto, sia dal punto di vista sociale, come padronanza delle risorse e quindi delle opportunità offerte dall'ambiente circostante.

Bibliografia

Avallone F. (1992), *La psicologia del lavoro,* FrancoAngeli, Milano.

Castiello D'Antonio A., Cortina R. (1994), *Interviste e colloqui in azienda: metodi e modalità operative per un dialogo efficace tra gli attori organizzativi*, FrancoAngeli, Milano.

Gandolfi G. (1999) *Il processo di selezione*, FrancoAngeli.

Lavati W. (2000) *L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane,* FrancoAngeli.

Martone A. (2002), *La selezione del personale,* Guerini e Associati, Milano.

Rotondi M.G. (2003), *Valutare il potenziale*. Ipsoa, Milano.

Zerilli A. (1999), *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale.* FrancoAngeli, Milano.

Gestione delle Risorse Umane: il Processo di Selezione

SERENA ESPOSITO

Nell'attuale contesto aziendale, dove vi è un forte aumento della competizione, c'è una forte crescita a ricercare nuove opportunità, strategie o comunque soluzioni di diversa natura affinché ci si possa differenziare dai propri competitors, puntando in particolar modo sulle Risorse Umane interne. Molto spesso la differenza è data proprio dalle competenze, comportamenti e attitudini degli individui che compongono quel determinato contesto aziendale.

In questo scenario, la ricerca e la selezione del personale risultano essere un valore aggiunto e strategico, consentendo l'organizzazione di consolidare le competenze che la caratterizzano, di generare innovazione, ma soprattutto di adattarsi al cambiamento costante che caratterizza in generale la nostra società, ricadendo anche in ambito lavorativo.

Secondo D'Aveni, oggi ci troviamo nell'era dell'ipercompetizione, una società dove è necessario investire sulle Risorse Umane, sulle competenze specifiche, affinché sia possibile fare la differenza. In questo contesto, la selezione riveste un ruolo sempre più strategico. Il processo di selezione dalla ricerca all'integrazione e inserimento della persona, acquisisce un valore fondamentale, in quanto, attraverso nuovi ingressi, l'azienda può migliorare la propria competenza distintiva, migliorare il know-how collettivo aziendale. Il processo di selezione assume fondamentale importanza anche sui processi comunicativi esterni e che ne determinano la reputazione dell'azienda stessa. Ed è sulla base di questa contezza che si è sviluppato il concetto di empolyer brandig, ruotando intorno all'idea che l'azienda debba essere in grado di attrarre potenziali lavoratori

come se fossero dei propri clienti, adattandosi al mercato del lavoro e provando a posizionarsi con una propria immagine distintiva.

Volendo delineare la struttura logica del processo di selezione è possibile fare una prima distinzione tra:

- Ricerca del personale: per partire con una ricerca abbiamo innanzitutto bisogno di capire di quante e di che tipo di risorse abbiamo bisogno. Una volta definito questo, possiamo capire come doverle reclutare, o meglio quali canali utilizzare.
- Una volta individuate le risorse, si passa alla selezione vera e propria, identificando le risorse più idonee in merito alle competenze professionali e alle caratteristiche personali.
- La conclusione dell'intero processo di selezione è previsto con l'orientamento e la socializzazione. L'orienta-mento è un momento di accoglienza del neo-assunto, che dà la possibilità a quest'ultimo di ottenere le indicazioni giuste e/o regole per potersi meglio orientare in azienda. Successivamente sarà possibile, attraverso la formazione, affiancamento e tutoraggio, procedere con il reale inserimento della risorsa nel contesto aziendale, in termini professionali, sociali e culturali.

Pianificazione delle risorse umane e definizione del fabbisogno di personale

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la ricerca diventa un elemento primordiale nella selezione del personale, anche se l'attività di ricerca può essere formalmente strutturata attraverso un processo definito. Attraverso tale processo abbiamo la possibilità di delineare e di scegliere tra le diverse politiche di selezione, identificandone i canali più appropriati, ma ci da anche la necessità di migliorarci continuamente. Naturalmente tale processo è comunque condizionato da fattori interni (numero di posti vacanti, mercato interno del lavoro), e da fattori esterni (mercato esterno, possibilità di utilizzo di di servizi di ricerca esterni). Non esiste quindi una politica unica e definita in modo assoluto, ma l'obiettivo rimane

comunque quello di individuare il maggior numero di candidati attraverso azioni di ricerca diverse e specifiche.

L'attività di ricerca è quindi decisamente ancorata a processi di pianificazione aziendale delle risorse umane, con l'obbiettivo di selezionare le persone necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, in termini qualitativi e quantitativi. Sulla base di tale obiettivo, l'azienda dovrà essere in grado di determinare il fabbisogno di personale che consente di definire se e quante persone occorre cercare sul mercato.

Processo di pianificazione delle RU

Possiamo quindi definire il processo come previsione, definizione degli obiettivi e delle strategie, nonché dell'implementazione dei programmi d'azione e nella loro valutazione. La prima fase di pianificazione è data dalla "previsione della disponibilità e dei fabbisogni relativi alle diverse famiglie professionali di risorse umane" (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, p. 116). Definita la previsione, si passa alla determinazione del fabbisogno di personale, formulata per famiglie professionali o in alternativa per aree di competenza che siano determinanti rispetto al futuro di un'organizzazione. Ci sono svariate tecniche per la determinazione del fabbisogno, ma il massimo livello di tecnicità si è raggiunto con l'utilizzo si sistemi statistici in grado di stabilire fabbisogno del personale attraverso l'andamento di indicatori guida degli anni precedenti.

Determinate le esigenze, sarà necessario stabilire la disponibilità del personale. Tecnicamente, attraverso le matrici di transizione, abbiamo la possibilità di determinare la percentuale dei dipendenti delle famiglie professionali in momenti diversi. Tali matrici possono essere utili per poter capire l'andamento storico delle famiglie professionali in una determinata azienda effettuando pianificazioni future.

Per pianificare le risorse dobbiamo, in seconda analisi, definire gli obiettivi e azioni tali da dover limitare al minimo surplus o carenze di personale. Una volta definito il fabbisogno sarà quindi utile stabilire obiettivi che derivino direttamente dall'analisi dell'offerta e della domanda di forza lavoro per singole categorie occupazionali.

Definiti gli obiettivi si passa allo stabilirsi di strategie per evitare surplus o carenze. Tra le diverse strategie un esempio può essere quello del Downsizing, definito come licenziamento pianificato di una parte del personale, al fine di accrescere la competitività aziendale. Si progetta questo tipo di strategia principalmente per quattro motivi: ridurre le spese, introduzione di cambiamenti tecnologici e chiusura di stabilimenti obsoleti, fusione o acquisizione di strutture organizzative, trasferimento presso altre sedi. Un altro modo per ridurre l'eccesso di personale consiste nell'offrire programmi di pensionamento anticipato o l'assunzione di lavoratori temporanei al fine di garantire flessibilità tale da poter essere efficaci laddove ci siano cambiamenti non facilmente prevedibili. In alcuni casi è possibile esternalizzare un servizio complesso o comunque più mansioni attraverso l'outsourcing. In alcuni casi le mansioni sono esternalizzate in altri Paesi ed in quel caso si parla di offshoring.

La fase finale del processo di pianificazione, consiste nella valutazione dei risultati finali. Non si valuta semplicemente l'effetto complessivo, ma quali aspetti specifici hanno indotto il successo o il fallimento del programma stesso.

Processo di reclutamento delle risorse umane

Definito il fabbisogno, l'azienda può partire con il processo di reclutamento del personale, esprimendo la propria domanda di lavoro sul mercato per attivare l'offerta disponibile. L'attività di ricerca del personale è necessaria per progettare il numero di persone che si candidano per le posizioni vacanti, sul tipo di persone che si propongono e sulle probabilità che i candidati accettino. Possiamo stabilire due momenti diversi del processo di reclutamento: definizione del profilo e la ricerca dei candidati. In particolar modo quando un'azienda vuole dar via ad un processo di reclutamento di nuove risorse, va innanzitutto definito il profilo delle posizioni. Per definire tale profilo l'azienda dovrà tener conto della posizione da ricoprire, nonché la descrizione dei compiti da svolgere, tecnicamente definita come Job Description. Delineata la Job Description dovranno essere strutturate le competenze ed i requisiti che la risorsa dovrà avere per poter ricoprire tale posizione definito come person specification. Il secondo momento, la ricerca dei candidati, è il passo da

seguire per poter stabilire la risorsa giusta per quel posto vacante. In questo caso la scelta del modo di ricercare i candidati è strettamente correlata alla politica interna che l'azienda/organizzazione sceglie di seguire.

"Una caratteristica desiderabile di una posizione vacante corrisponde all'opportunità che essa offre in termini di carriera e di promozione. Una politica organizzativa che influenza questi aspetti è la misura in cui l'azienda si "promuove all'interno", ossia si tende a non utilizzare personale assunto esternamente per ricoprire posizioni a livello superiore" (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, p.133).

In riferimento alla politica che l'azienda sceglie di seguire, si fa una prima distinzione tra fonti interne ed esterne. In particolar modo attualmente la ricerca del personale interno è una modalità utilizzata da buona parte delle organizzazioni. L'idea di fondo è che spesso all'interno dell'azienda ci sia già qualche risorsa in grado di ricoprire quella determinata posizione. Naturalmente è un elemento positivo in termini di reputazione aziendale, in quanto incoraggia la crescita professionale e l'avanzamento di carriera. Allo stesso tempo vi è un limite di ricambio culturale e di innovazione organizzativa. La principali fonti interne sono le segnalazioni dei dipendenti, la mobilità interna, il job posting. La segnalazione dei dipendenti prevede un suggerimento da altri dipendenti aziendali; hanno il vantaggio di essere gratuite e di permettere che le persone scelte conoscano già le mansioni e l'azienda, ma al tempo stesso bisogna far attenzione affinché non diventino delle raccomandazioni di un sistema aziendale chiuso. La mobilità interna, prevede lo spostamento di un dipendente da una posizione all'altra sia di tipo orizzontale che verticale. Infine il job posting si basa sull'idea che, in relazione ad una pubblicazione sulla intranet aziendale, i dipendenti in modo autonomo scelgono di candidarsi.

La modalità più diffusa di ricerca del personale resta ancora quella basata sul mercato esterno. Attraverso il ricorso a fonti esterne è possibile individuare una serie di aspetti positivi e di criticità generali. In particolar modo, attraverso il ricorso a tale metodo, l'azienda ha la possibilità di innovarsi continuamente garantendo una continua ibridazione culturale organizzativa. Questo però comporta d'altro canto lo svantaggio di avere dei tempi molto lunghi e dei co-

sti naturalmente più alti rispetto al processo di selezione in se. Le fonti esterne più comuni sono: le domande dirette; le scuole, gli istituti, le università; le società di consulenza; le inserzioni; l'e-recruiting.

Possiamo affermare che le domande dirette fanno principalmente riferimento alle candidature spontanee, senza che vi sia una particolare richiesta dell'azienda. Basti pensare alla sezione dei siti web "Lavora con noi". Questo fenomeno aumenta quando l'offerta tende a superare la domanda di lavoro. Quando parliamo di scuole, istituti o università, facciamo riferimento ad una fonte importante quando si ha bisogno di un giovane candidato con un determinato livello di istruzione e con poca esperienza. In questo caso l'azienda sceglie di farsi carico di una risorsa che ha poca esperienza, per poterla formare in relazione alla mission aziendale. Questo è sicuramente un canale privilegiato per raggiungere giovani candidati, anche se richiede tempo in termini di tempo e attivazione.

Le società di consulenza sono società specializzate nella ricerca e selezione del personale che agiscono da intermediari tra candidato e azienda, ma soprattutto agiscono per conto dell'azienda. Queste permettono di risparmiare tempo ed energie, ma sono indubbiamente dispendiose e richiedono una precisa definizione del mandato, affinché non ci si imbatta in una perdita di tempo.

Le inserzioni sulla stampa sono annunci pubblicati sui classici giornali, ma che ormai sempre più sostituiti dagli annunci sul web e sugli appositi siti di ricerca di lavoro. In questo caso si fa sempre più uso del cosiddetto e-recruiting. Questo metodo prevede la pubblicazione on-line di annunci di lavoro da parte di aziende o società di consulenza. Per quanto concerne i canali di reclutamento è abbastanza ovvio che i social network giocano un ruolo fondamentale, soprattutto LinkedIn. Questo tipo di fonte da la possibilità di moltiplicare i contatti potenziali, di descrivere in modo dettagliato e approfondito le caratteristiche principali delle posizioni vacanti, ridurne i tempi e i costi di gestione di una buona parte del processo. Questo comporta naturalmente un investimento economico decisamente più alto, con una necessità di formare adeguate risorse che abbiano le competenze legate al web.

Dato che è difficile stabilire delle regole standard per definire l'attendibilità di una fonte rispetto ad un'altra, è opportuno che si

effettuino delle verifiche empiriche. Un modo utilizzato è quello di calcolare le percentuali di rendita ottenute da ciascuna fonte utilizzata. Si fa quindi una sorta di confronto per ogni tipo di posizione la fonte migliore o comunque la più efficiente in termini di consto per ogni persona assunta.

La selezione

La selezione rappresenta un'occasione di confronto e scambio tra organizzazione e candidato e determina la necessità di una conoscenza reciproca. Da parte dell'organizzazione essa diviene un momento di conoscenza della risorsa prima della sua assunzione, di valutazione delle sue capacità potenziali, attraverso un'approfondita raccolta di informazioni. Con la selezione, il candidato per la prima volta entra in contatto con l'azienda con i suoi valori, con le sue idee ed ha la possibilità di costruirsi una nuova immagine della realtà e del contesto lavorativo in cui dovrà entrare a far parte.

La selezione può essere definita come "un sistema tecnico che tende a garantire la rispondenza qualitativa/quantitativa al fabbisogno di Risorse Umane necessarie al buon funzionamento attuale e futuro dell'organizzazione." (D. Boldizzoni, L. Quarantino 2014 p.71) Parlare di corrispondenza quali-quantitativa vuol dire capire se le potenzialità del candidato, nonché gli aspetti valoriali, gli atteggiamenti siano giusti per poter ricoprire il ruolo ricercato in azienda. Naturalmente, l'obiettivo della selezione è quello di trovare il giusto candidato che possa rispondere agli obiettivi aziendali. In riferimento a tale obiettivo, la selezione si avvale di metodi e tecniche specifiche affinché sia possibile raggiungere tale obiettivo. In realtà, scegliere il candidato giusto solo ed esclusivamente in relazione alle skill professionali è comunque sbagliato in quanto, la Risorsa dovrà anche rispondere alle idee ed ai principi valoriali aziendali. Sempre più spesso si fa riferimento al concetto di person-environment fit, o meglio sintonia tra organizzazione e individuo che si struttura lungo due dimensioni. Da un lato troviamo allineamento tra individuo e contesto organizzativo; dall'altro troviamo la relazione che si struttura tra la persona e il contenuto della sua posizione in azienda. Se vi è questo duplice allineamento, vi è una maggiore soddisfazione e

motivazione da parte della risorsa che si sentirà decisamente più legata alla propria posizione.

Il processo di selezione può essere suddiviso in tre diverse fasi: la formulazione di una precisa politica di selezione, così come già detto in precedenza; in secondo luogo una conoscenza specifica e puntuale delle caratteristiche e dei requisiti necessari, evidenziandone i compiti da svolgere, le attitudini psicofisiche, professionali e personali necessari per quella posizione; infine non va dimenticata la conoscenza approfondita di tutte le tecniche di selezione e la capacità delinearne lo strumento più adatto rispetto alle esigenze aziendali.

Tecniche di selezione

Una volta identificati i profili più interessanti, vengono convocati i candidati sulla base di un calendario più o meno articolato. Ogni fase si base su una o più tecniche di selezione, dal colloquio individuale alle prove pratiche. Tali tecniche vengono combinate in un cosiddetto "iter di selezione". Descriverò di seguito le principali tecniche utilizzate.

- *Il questionario*: molte organizzazioni, prima di procedere con la vera e propria selezione, richiedono al candidato di compilare un questionario o comunque un modulo di assunzione. Attraverso tale strumento le organizzazioni riescono ad ottenere un numero di dati strutturati per essere inseriti in un personale database e che potrà tornare utile in fase di assunzione. Tale strumento viene quindi spesso utilizzato come supporto per i successivi colloqui.
- *Il colloquio*: l'intervista di selezione è il principale momento di incontro e contatto tra i candidati e l'azienda. È un processo di comunicazione fondamentale, di interscambio tra il reclutatore ed il candidato. Il colloquio costituisce quindi un'importante occasione per veicolare l'immagine aziendale, ma anche per ottenere uno scambio formalizzato di informazioni. Il colloquio si pone come obiettivi la verifica della coerenza dei requisiti del candidato rispetto alle caratteristiche richieste; presenta-

zione dell'azienda; definizione precisa dell'attività; raccolta di tutte le informazioni riguardanti il candidato. Il colloquio prevede a sua volta una serie di fasi: Apertura: delineato come momento di benvenuto, dove si mette a proprio agio il candidato, facendo si che il selezionatore possa presentare se stesso, il proprio ruolo, l'azienda e la posizione.

- *Conduzione:* in questo è il momento centrale del colloquio, cercando di verificare i dati raccolti attraverso il curriculum, valutando le competenze, le qualità e motivazioni del candidato. Quest'ultimo deve avere la possibilità di esprimersi liberamente facendo emergere quelle che sono le proprie potenzialità e i propri atteggiamenti. Il reclutatore dovrà essere attento non solo a raccogliere tutte le informazioni utili, ma anche all'atteggiamento del candidato, alla comunicazione verbale e non verbale, sui comportamenti;
- *Chiusura:* prevede la chiusura vera e proprio dell'intervista. Si sceglie di chiudere la conversazione o perché in candidato si è dimostrato non idoneo, o perché sono state raccolte tutte le informazioni utili per delinearne il profilo preciso.
- *Valutazione del candidato:* nella fase successiva del colloquio vi è la necessità di schematizzare le informazioni ed i contenuti. Viene definita una graduatoria di candidati incontrati e si stabiliscono le motivazioni. Spesso però ci si trova di fronte ad effetti distorsivi. Ad esempio ci si può imbattere nel tipico effetto alone, dove si giudica positivamente o negativamente un candidato sulla base di un giudizio empatico, oppure in una situazione di stereotipo, giudicando il candidato partendo a priori da proprie idee, oppure ci si può imbattere in un effetto di proiezione, valutando il candidato partendo dalle proprie idee dal quale definire un giudizio finale. Ad oggi si va sempre più consolidando l'intervista situazionale, che prevede la raccolta di informazioni in riferimento a situazioni specifiche di lavoro che si sono verificate o che potrebbero verificarsi.

- *I test o reattivi:* è una tecnica delicata e complicata, in quanto le tipologie di reattivi sono differenti l'uno dall'altro. I principali sono: i test cognitivi, che tendono a misurare un solo tipo di intelligenza per volta che può essere una legata al pensiero verbale o alla comprensione dei simboli; test attitudinali, che misurano la capacità di svolgere un determinato compito; test di personalità finalizzati a valutare taluni tratti della personalità di un candidato e che si dividono in tecniche proiettive, tese rilevare le proiezioni verso l'esterno della propria realtà e test basati su batterie di domande tesi a rilevare atteggiamenti, sentimenti e opinioni. In questo caso c'è però difficoltà da parte del selezionatore di controllare le risposte del candidato in modo totale.
- *Dinamiche di gruppo e assessment center*: sono dinamiche di gruppo consistenti in discussioni di un caso particolare, role-playing, in-basket. Lo scopo è quello di rilevare il modo di relazionarsi dei candidati in una situazione di gruppo, attraverso degli osservatori che ne rilevano le caratteristiche, i comportamenti e il modo di interagire. In questo caso, il reclutatore ha la possibilità di fare una prima scrematura, quando i candidati sono tanti.
- *Le prove pratiche*: sono prove diverse a seconda del tipo di mansione per il quale avviene la selezione. La prova è naturalmente standardizzata, uguale per tutti e deve essere fattibile e svolgibile in un tempo medio.

Una volta terminato l'iter di selezione, vi è la vera e propria assunzione con la scritto del contratto d'azienda. L'inserimento in ingresso è un momento particolarmente delicato per l'azienda e per il candidato stesso. È un momento in cui si creano nuove ansie e la bravura del responsabile delle risorse umane sta proprio nel riuscire a mettere a proprio agio il neo-assunto cercando di intrigarlo al gruppo. Da questo punto di vista, il neoassunto dovrà acquisire una serie di nuovi comportamenti di ruolo, sviluppare abilità specifiche e adattarsi alle norme interne dell'azienda.

Nella fase di accoglimento sono previste una serie di azione atte a fornire alla nuova risorsa una serie di informazioni utili per far si che possa conoscere meglio l'ambiente in cui è stato inserito;

mansioni, regole, procedure, diritti. Insomma è un momento iniziale che aiuta la risorsa ad orientarsi nel nuovo contesto. In un secondo momento vengono attivate delle iniziative di socializzazione e formazione programmate per sostenere il processo di integrazione del nuovo assunto. Spesso le aziende particolarmente strutturate si adoperano di tecniche di inserimento e di orientamento dei neo-assunti. Si utilizza spesso il welcome kit, come strumento cartaceo e/o elettronico che descrive in modo dettagliato l'azienda o comunque da tutte le informazioni necessarie per il candidato. Spesso questo strumento è accompagnato da incontri periodici con i responsabili HR attraverso dei colloqui individuali per far conoscere meglio la mission aziendale, i propri valori, il programma aziendale ed altro. Spesso per velocizzare l'integrazione del neo-assunto, quest'ultimo può essere affiancato da due diverse figure: buddy ed il mentore. Nel primo caso si tratta di un collega dello stesso livello gerarchico che funge da tramite per aiutarlo ad integrarsi; il secondo è invece una figura senior, magari con una funzione aziendale differente che ne favorisce l'ingresso attraverso consigli sul come muoversi sia nel contesto che nelle relazioni interne.

Conclusioni

La pianificazione delle risorse umane in conclusione, se gestita in modo opportuno, può determinare il successo dell'organizzazione riducendo allo stesso tempo l'insoddisfazione del personale. La ricerca del personale permette di avere una rosa di candidati potenziali da poter assumere in caso di necessità. Spesso le organizzazioni al di là della politica di scelta, tendono a puntare sui reclutatori e sulla loro capacità di orientare in modo adeguato candidati e poi assunti. Si chiede quindi che un buon reclutatore debba essere quanto più realista rispetto alle mansioni da svolgere, dando anche delle anteprime realistiche dell'offerta di lavoro senza esagerare solo ed esclusivamente sugli aspetti positivi. Per concludere, un bravo reclutatore deve fare attenzione a tutti i processi di selezione, facendo ben attenzione all'influenza che esso può avere sul candidato.

"In altri termini, un reclutatore poco capace può far cambiare idea a un candidato, mentre difficilmente accade il contra-

rio" (Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, p.144).

Bibliografia

Noe A.R., Hollenbeck J.R., Wright P.M. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano.

Boldizzoni D., Quarantino L., (2014), *Risorse umane. Logiche e strumenti per la valorizzazione del capitale umano*, Il Mulino, Bologna.

Valorizzazione delle risorse umane: i benefici del coaching

FRANCESCA FERRARA

Valorizzazione delle Risorse Umane

La recente evoluzione dei processi organizzativi aziendali mostra come il capitale umano rappresenti sempre di più la risorsa fondamentale di un'organizzazione. In un mercato globalizzato e in continua evoluzione, infatti, il valore aggiunto di un'impresa è, senza dubbio, quello immateriale, ragion per cui l'uomo, e la sua capacità di apprendere, rinnovarsi e adattarsi, diventa il cardine di ogni azienda che voglia affrontare le sfide della flessibilità e del cambiamento. È pertanto fondamentale non solo ricercare e selezionare le risorse più in linea con i valori di un'organizzazione, ma anche, una volta inserite, gestire e valorizzare queste nel migliore dei modi, così da orientarle sempre più al miglioramento delle performance. Un'azienda attenta alla valorizzazione delle proprie risorse e alla propria produttività si vede coinvolta in una costante ricerca di strategie volte alla motivazione e allo sviluppo dei singoli individui e dell'intero team. In tal senso, possono assumere un ruolo fondamentale la formazione aziendale e, in particolare, l'attività di coaching, come strumenti da utilizzare per motivare e valorizzare il capitale umano, indirizzando questo verso la propria affermazione professionale. La stessa motivazione (componente che chi lavora nelle Direzioni Risorse Umane riconosce come uno degli elementi alla base delle prestazioni) è legata, infatti, tanto a fattori quali il contenuto del lavoro, la prospettiva di carriera, il sistema premiate (retribuzione, bonus e benefit), le caratteristiche e i valori

dell'azienda, quanto alla possibilità di sviluppare le proprie competenze: svolgere un lavoro poco interessante, senza possibilità di sviluppo o crescita professionale è, senza dubbio, causa di profonda insoddisfazione. È bene, dunque, che un HR manager si soffermi su quest'ultimo aspetto e su quei programmi di supporto alla crescita quali formazione, mentoring, counseling, coaching. Il coaching, in particolare, è una metodologia finalizzata alla crescita e allo sviluppo delle persone e, di conseguenza, alla produttività aziendale. Partendo da questa presa di coscienza, sempre più frequentemente le organizzazioni e i manager si rivolgono al coach per migliorare le performance delle risorse che operano all'interno del contesto aziendale. Si tratta di un professionista che, come scrive Nicoletta Quagliarella, "diffonde la cultura del talento, della potenzialità, della crescita, dell'essere prima di fare o, meglio, del voler essere per poter fare" (N. Quagliarella, "Il coaching professionale e il supporto di successo per le persone in azienda e nella vita", in G. Bellandi – M. Giannini, a cura di, La gestione integrata delle risorse umane delle organizzazioni, Pisa university press, Pisa, 2016, p. 515). Parte dalle persone, allenandole ad esprimere il proprio potenziale e aiutandole ad affrontare i propri fattori limitanti. Lavora sulle risorse per potenziarne i risultati, senza, tuttavia, sostituirsi ad esse, affinché loro stesse possano essere consapevoli e responsabili delle proprie azione. Il coachee (colui che intraprende un percorso di coaching) ha, d'altra parte, l'opportunità di ascoltarsi, conoscersi e agire per diventare ciò che vuole essere.

Coaching: area di sviluppo, diffusione e resistenze

Il verbo 'to coach' significa 'addestrare, allenare qualcuno, fare da tutor'. La definizione non è, però, completamente d'aiuto poiché si tratta di attività che posso essere svolte in tantissimi modi, alcuni dei quali non hanno nulla in comune con il coaching. Per una maggior chiarezza, è importante soffermarsi sulle origini di tale metodologia: l'idea del coaching è nata nello sport e, in particolare, nel tennis. Tale tema è stato affrontato per la prima volta circa quaranta anni fa da Timothy Gallwey, educatore ad Harvard ed esperto tennista, nel suo libro The Inner Game of Tennis, in cui la parola 'inner' viene utilizzata per indicare lo stato interiore del giocatore: secondo

l'autore, il rivale che si ha nella propria testa è estremamente più spaventoso di quello che si trova dall'altra parte della rete ed è il modo in cui si affronta la partita interiore a fare la differenza tra il successo e il fallimento. Già diversi anni fa, pertanto, Gallwey ha individuato la vera essenza del coaching che consiste nel liberare il potenziale delle persone per massimizzare le loro prestazioni.

Fattori interni ed esterni, infatti, ostacolano spesso il rivelarsi delle proprie reali capacità, le quali, su un campo da tennis come sul luogo di lavoro, spesso sono espresse solo al 50-60%. Se tra i blocchi esterni possiamo menzionare la mancanza di incoraggiamento o opportunità, strutture restrittive dell'azienda, lo stile di management prevalente, tutti gli ostacoli interni sono riconducibili ad una stessa matrice esprimibile in vari modi: paura del fallimento, dubbi sulle proprie capacità, mancanza di sicurezza e fiducia in se stessi. In un percorso di coaching è pertanto di importanza primaria sviluppare fiducia prendendo decisioni, riuscendo in qualcosa, assumendosi la piena responsabilità di successi quanto di fallimenti. Quanto appena detto è già sufficiente per intuire che l'efficacia del coaching dipenda soprattutto dalle convinzioni che un coach e un manager hanno circa il potenziale della persona con cui lavorano: se essi non credono che la risorsa abbia più capacità di quelle dimostrate in un determinato momento e contesto non saranno in grado di aiutarla ad esprimersi al meglio; entrambi devono inoltre pensare alle persone non in termini di prestazione, bensì di potenziale. Ne consegue anche che per utilizzare il coaching con successo è necessario adottare una visione più ottimistica della norma riguardo le capacità latenti dell'altro. Ed è altresì importante che, iniziato il percorso, le persone stesse man mano comincino a riconoscere il proprio potenziale nascosto.

Il coaching è, dunque, una metodologia che mira ad accelerare il raggiungimento di qualsiasi obiettivo attraverso una relazione tra coach e coachee, che nasce con lo scopo di accompagnare quest'ultimo all'interno di un percorso di cambiamento per permettergli di esprimere tutto il suo potenziale nella vita personale e professionale. Essendo molteplici i campi in cui il coaching opera, diverse, a seconda della sua applicazione, sono le denominazioni che esso assume. Tralasciando il life coaching e lo sport coaching, ci soffermeremo sul business coaching, l'executive coaching, il corporate

coaching e il team coaching. Il business coaching è finalizzato a supportare il coachee nel raggiungimento di obiettivi professionali: il compito del coach, in questo caso, è aiutare il cliente a raggiungere la consapevolezza di potersi realizzare nella sfera lavorativa. L'executive coaching, invece, nasce come supporto alle figure dirigenziali e ai top manager aziendali. Simile, ma non uguale, è il corporate coaching in cui il percorso non è richiesto dallo stesso cliente, bensì dal dipartimento risorse umane dell'azienda, la quale, commissionando il percorso, condivide gli obiettivi finali con coach e coachee. Il team coaching, infine, ha lo scopo di guidare e supportare un gruppo, sia esso costituto da persone di stesso livello gerarchico o meno.

Indipendentemente dalla categoria di appartenenza, lo scopo del coach è sempre quello di creare negli altri consapevolezza e fiducia e, nel farlo, utilizza metodi e strumenti particolari. Egli, innanzitutto, si posiziona in uno stato di neutralità e di sospensione del giudizio, diventando, attraverso le sue domande al tempo stesso spietate e gentili, uno strumento attraverso il quale il coachee può mettere a nudo la propria individualità. Non dà soluzioni, ma permette alla persona di trovarle dentro di sé; non esplora il passato, ma parte dalla situazione presente per poi proiettare il coachee verso il futuro; non si pone come formatore, né come modello da seguire, bensì instaura con la risorsa un rapporto alla pari basato su una relazione adulto – adulto. Il coach infatti ha come mission quella di liberare il potenziale e le risorse ancora inespresse delle persone e può raggiungere tale traguardo solo stimolando la crescita del suo cliente nel pieno rispetto delle sue caratteriste individuali: mai consiglia, mai rende esplicita la propria opinione poiché sa che quella è la sua verità, non quella del suo coachee, ed è per questo che lavora affinché egli tiri fuori la propria essenza. Il coach è dunque uno strumento, uno specchio in cui il cliente può vedere riflessa la propria immagine e i propri fattori limitanti, può esplorare se stesso ed individuare piani d'azione per raggiungere traguardi prefissati.

Ma in che modo il coach entra in azione affinché assolva la funzione di colui che stimola la risorsa a chiarire i propri obiettivi, sostenendola nel mettere a punto un piano d'azione da realizzare in termini stabiliti? Egli pone domande, domande che portano il coachee a scegliere, ad indagare le proprie emozioni e convinzioni, a

trovare nuove strategie di comportamento, ad individuare e raggiungere micro e macro obiettivi. Il percorso di coaching comincia, infatti, con un macro obiettivo ed ha una durata dai tre ai sei mesi, solitamente con un totale di circa dieci sessioni. Ogni sessione, rigorosamente individuale, è focalizzata su un micro obiettivo. Il modello di conversazione più diffuso ed applicato nella metodologia coaching è il GROW, il cui acronimo, non a caso, significa 'crescita'. Tale modello suggerisce di applicare quattro passaggi per supportare il coachee nel suo percorso trasformazionale, fasi identificabili con le parole di cui grow è acronimo: goal, reality, option, will. Il goal è l'obiettivo di sessione e di percorso. In questa fase, il compito fondamentale del coach è fare domande esplorative affinché possa consentire al coachee di capire quale sia il proprio goal e possa rendere questo obiettivo specifico, misurabile, attuabile, rilevante e temporalmente definito. È importante acquisire consapevolezza sul goal non solo di percorso, ma anche di sessione. Per realizzare il goal è necessario operare sulla realtà, esplorando sia quella soggettiva che quella oggettiva, fino a giungere alla presa di consapevolezza del punto di partenza da cui innescare le azioni successive. In questa fase della reality, il coach fa, dunque, domande come 'come si può descrivere la situazione attuale?', 'in che modo la situazione viene percepita preoccupante?', 'quali ostacoli si sono manifestati finora?'. Esplorata la realtà, è necessario valutare poi le opzioni che il coachee ha a disposizione per raggiungere il goal ed è indispensabile che lui stesso definisca ogni possibile strada necessaria per arrivare a quel dato traguardo. Nella fase option, le possibili domande del coach sono: 'in che modo si potrebbe affrontare il problema?', 'quali sono le alternative e le possibili soluzioni?', 'quali sono i vantaggi e gli svantaggi di tutte le opzioni individuate?', 'quale opzione potrebbe garantire il risultato?'. Scelta la strada migliore, il coachee può entrare in azione e incamminarsi verso il traguardo. È la fase will, del piano d'azione. Il piano d'azione di ogni sessione avvicina man mano il coachee al traguardo di percorso.

Le domande, come detto, sono lo strumento indispensabile di un coach. Esse hanno lo scopo di creare consapevolezza e responsabilità. Se comunemente sono poste per ottenere informazioni, in un percorso di coaching i dati pervenuti sono di secondaria importanza: ciò che conta non è tanto l'informazione in sé, quanto

piuttosto il fatto che il cliente disponga di risposte. Queste ultime, allo stesso tempo, indicano al coach la strada da seguire per le domande successive e gli consentono di monitorare se il coachee sta seguendo una direzione produttiva o in linea con gli scopi aziendali. Le domande aperte, che richiedono risposte descrittive, promuovono la consapevolezza, mentre, al contrario, quelle chiuse impediscono di esplorare ulteriori dettagli, né spingono a ragionare a lungo su un determinato quesito. Le più efficaci al fine di sviluppare consapevolezza e responsabilità cominciano con parole che mirano a quantificare o raccogliere dati, come 'cosa, quando, chi, quanto'. L'utilizzo del 'perché', al contrario, è sconsigliato poiché spesso questo implica una critica ed evoca un atteggiamento difensivo. Inoltre, le domande dovrebbero avere un respiro iniziale ampio e poi concentrarsi progressivamente sui dettagli: questa richiesta di maggiori particolari, tra l'altro, stimola costantemente la concentrazione e l'interesse del cliente. Esse, infine, devono sorgere spontaneamente, ragion per cui è ancora più importante che il coach ponga la massima attenzione alle risposte del suo cliente cogliendo contemporaneamente anche altri elementi quali, ad esempio, il tono della voce o il linguaggio corporeo. Un tono monotono infatti potrebbe indicare la ripetizione di un vecchio schema di pensiero, mentre una voce più animata rivela il sorgere di nuove idee. Riguardo il linguaggio corporeo, ad esempio, il livello elevato di interesse del cliente nella direzione tenuta dal coach può essere indicato da una postura protesa in avanti, l'incertezza può essere rivelata da una mano che copre la bocca nell'atto del parlare, le braccia incrociate sul petto spesso indicano resistenza o volontà di sfida, mentre una postura aperta suggerisce flessibilità e ricettività.

Risulta evidente, a questo punto, che ad un buon coach sono richieste svariate e specifiche competente. Secondo la International Coach Federation, la più grande associazione professionale esistente al mondo per numero di membri, undici sono i requisiti che ogni buon coach deve possedere, raggruppabili a loro volta in quattro sottogruppi:

- Porre le basi
- Ottemperare alle linee guida etiche e agli standard professionali
- Stabilire l'accordo di coaching

- Creare insieme la relazione
- Stabilire fiducia e vicinanza con il cliente
- Presenza di coaching
- Comunicare efficacemente - Ascolto attivo
- Domande potenti
- Comunicazione diretta ed efficace
- Facilitare apprendimento e risultati - Creare consapevolezza
- Progettazione di azioni
- Pianificare e gestire obiettivi
- Gestire i progressi e le responsabilità.Tali competenze sono, senza dubbio, fondamentali se si vuole lavorare sulla motivazione, sulla leadership, sull'intelligenza emotiva, sulla gestione delle relazioni.

Attualmente il coaching è sempre più utilizzato in azienda e, considerando i vantaggi in termini di performance che da esso derivano, questa è, con ogni probabilità, la strada da seguire per il futuro. Secondo i dati recentemente riportati da John Whitmore (J. Whitmore, Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale, Alessio Roberti Editore, Bergamo, 2016, 339-347), se vent'anni fa poche erano le organizzazioni che fornivano coaching in Europa, oggi esistono più di mille agenzie e più di diecimila coach operano soltanto nel vecchio continente, i quali lavorano non solo nel campo degli affari, ma anche in ambito sanitario e scolastico, nelle associazioni di beneficenza, negli uffici governativi e in qualsiasi altra organizzazione immaginabile. Molte università offrono lauree o master in coaching e un numero crescente di associazioni di coach promuove standard professionali nonché certificazioni. La più nota di esse, la già citata International Coach Federation, vanta più di quindicimila membri sparsi in tutto il mondo. La professione di coach sta, dunque, riuscendo a diffondersi con una certa rapidità e, se si considerano i costi legati ad essa, risulta subito evidente quanto i benefici che offre spingano molte aziende e manager a vedere il coaching come un investimento e non come una spesa. Un percorso di coaching, di fatti, non è di certo economico: le tariffe di una sessione individuale in una multinazionale italiana variano dai 210 ai 400/ora, per poi salire, in contesto europeo, fino ai 450/ora. Se si considera che un percorso, pur variando in funzione delle esigenze della persona o del team, consta

solitamente di 8 – 10 incontri della durata di circa due ore, risulta evidente l'entità dell'investimento fatto dall'organizzazione o dalla singola risorsa, investimento, come detto, pienamente ripagato dai benefici che il coaching offre e giustificato anche dal fatto che la globalizzazione dei mercati e l'esigenza di fornire prodotti in tempi brevissimi, da cui conseguono la necessità di avere manager capaci di decidere tempestivamente e di avere organizzazioni caratterizzate da dinamismo e pro-attività, hanno reso, di fatto, essenziale la figura professionale del coach.

I benefici del coaching

Fornire una prova universale del successo dei nuovi metodi di coaching è stato, di certo, non semplice poiché pochi lo hanno compreso e utilizzato a pieno, mentre molti altri non sono stati disposti a mettere da parte metodi di provata efficacia per un arco temporale abbastanza lungo da consentire di cogliere i frutti dei nuovi approcci. Negli ultimi tempi, tuttavia, simultaneamente per progresso e per necessità, i concetti di partecipazione dei dipendenti, di delega, di autoefficacia, di responsabilità personale e, di conseguenza, di coaching, si sono fatti strada nel linguaggio e nel comportamento di chi lavora nel mondo degli affari. Oggi il coaching risulta essere largamente diffuso negli Stati Uniti e in Europa e le ragioni di questo successo possono essere ricercate nelle dinamiche che si sono venute a verificare negli ultimi decenni. In un'epoca di grandi e costanti cambiamenti come quella attuale risulta, infatti, sempre più difficile per i dipendenti, e soprattutto per i manager, riuscire a gestire le dinamiche che si presentano nelle imprese. Il rapido susseguirsi di evoluzioni diventa spesso motivo di stress per chi ha ruoli decisionali e accade spesso che i leader si sentano bloccati da ostacoli apparentemente impossibili da superare. Il coach è la figura professionale che meglio risponde a questa necessità. Per tale motivo, nelle aziende si avverte sempre di più il bisogno di coaching, in affiancamento a team, figure di alto profilo o persone in fase di sviluppo di carriera. Esso viene utilizzato per le più svariate ragioni: motivazione dei dipendenti, problem solving, team working, problemi relazionali, valutazioni e stime, crescita e formazione delle risorse. La lista può essere interminabile e, in ogni caso, i vantaggi

che derivano da un tale percorso sono assolutamente indiscutibili e coinvolgono tanto i singoli quanto l'intera organizzazione.

I benefici che le risorse più spesso riscontrano in seguito ad un percorso di coaching sono:

- maggiore consapevolezza delle proprie capacità;
- aumento dell'autostima attraverso l'azione e l'esplorazione di zone non conosciute e quindi non confortevoli;
- maggiore pro-attività;
- focalizzazione su obiettivi precisi, da cui consegue una più agevole definizione della strategia;
- definizione di nuove strategie e abbandono di quelle abitudinarie che, sebbene comode, a lungo possono risultare inefficaci;
- gestione delle interferenze e ostacoli sia esterni che interni;
- maggiore motivazione;
- maggiore resilienza;
- incremento della leadership;
- maggiore attenzione verso i propri collaboratori;
- maggiore produttività;
- diminuzione del numero di assenze dei dipendenti;
- più basso livello di stress e migliore gestione dello stesso;
- maggiore motivazione e soddisfazione delle risorse; maggiore fedeltà verso il brand;
- minore turn-over manageriale;
- chiarezza di obiettivi e ruoli a favore dello sviluppo del business;
- miglioramento del clima interno, minore conflittualità e volontà di lavorare insieme per gli obiettivi aziendali;
- aumento di fiducia nel collaboratore e nell'organizzazione;
- sostegno per tutti coloro che cambiano ruolo;
- sopporto nel liberare la leadership delle persone, allenando la scoperta di tutte le competenze trasversali;
- supporto nel potenziare le performance di team o di singoli collaboratori;
- supporto nel cambiamento, visto come opportunità e non come disagio.

In definitiva, i benefici che possono essere tratti dall'esperienza di coaching sono molteplici. Si tratta di uno strumento fondamentale per lo sviluppo del potenziale delle persone e della loro performance in quanto può portare quest'ultima aldilà di ogni aspettativa. Oltre a migliorare questa, come dimostrato, esso va ad impattare direttamente sulla produttività degli individui: favorisce il rispetto dei colleghi e rafforza un'atmosfera positiva sul lavoro; promuove la responsabilità e l'auto-sviluppo dell'individuo arrecando, di conseguenza, vantaggi anche al management; sprona alla riflessione e alla ricerca delle azioni più efficaci al raggiungimento del proprio obiettivo, stimolando in tal modo anche la creatività dell'individuo; consente di comportarsi in maniera flessibile nei periodi in cui l'azienda è soggetta a cambiamenti; aiuta nella ricerca e nella gestione dei talenti. E' chiaro che risulta fondamentale tenere in considerazione tali ed altri fattori umani e professionali per conoscere il ROI (Return On Investment) del coaching: diversi studi hanno dimostrato che un programma di coaching riesce a migliorare la produttività anche dell'80%. La valutazione e la quantificazione del ritorno sull'investimento è importante tanto per gli imprenditori e manager, che devono poter misurare quanto il percorso ha prodotto nella propria azienda o attività professionale, tanto per il coach che, in questo modo, può valutare continuamente la propria performance.

In conclusione, il coaching è oggi globalmente riconosciuto come uno degli strumenti che riesce più efficacemente ad intervenire sul benessere organizzativo e sul potenziale delle persone e che consente ad organizzazioni e singoli di raggiungere obiettivi in maniera rapida e duratura. Ed è grazie al coaching che un'azienda può rendere i propri dipendenti consapevoli e motivati, aiutandoli al contempo a guardare al futuro con ottimismo, pro-attività e ambizione.

Bibliografia

Bellandi, G. - Giannini, M. (2016), *La gestione integrata delle risorse umane nelle organizzazioni*, Pisa university press, Pisa;

Borgogni, L. (2010), *Dal Performance Management allo sviluppo delle persone*, FrancoAngeli, Milano;

Cardani, M. - Martone, A. - Quintarelli, L. - Tassarotti, S. (2008), *Business coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, IPSOA, Milano;

Manzoni, B. - Raffaglio, M. (2014), *HR Management: far crescere le persone per far crescere il business*, EGEA, Milano;

Pannitti, A. - Rossi, F. (2012), *L'essenza del coaching. Il metodo per scoprire le potenzialità e sviluppare l'eccellenza*, FrancoAngeli, Milano;

Salvemini, S. (2016), *Fondamenti di organizzazione aziendale*, EGEA, Milano;

Whitmore, J. (2016), *Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale*, Alessio Roberti Editore, Bergamo.

La negoziazione come life skill

STEFANO GENUA

Definizione

Consultando lemmi quali negoziare e relativi derivati su qualunque vocabolario o enciclopedia, ad esempio la Treccani Online, si legge:

- Negoziare: v. intr. e tr. [dal lat. negotiari, der. di negotium: v. negozio] (io negòzio, ecc.). 1.intr. (aus. avere), non com. Esercitare un commercio (in senso assoluto quasi solo nel part. pres. negoziante con valore di sost.); per lo più con determinazioni: n. in vino, in olio, ecc. 2.tr. a. Fare oggetto di contrattazione per la compravendita: n. una partita di agrumi; n. i titoli in borsa. b. Per estens., nel linguaggio diplomatico e anche politico e sindacale, trattare, fare le trattative preliminari di un accordo: n. l'armistizio, il ritiro delle truppe, la pace; è stato negoziato un accordo commerciale tra i paesi confinanti; i partiti maggiori sono disposti a n. una soluzione di compromesso per la nuova legge; i sindacati sono disposti a n. con la controparte il rinnovo del contratto di lavoro.
- Negoziazione: s. f. [dal lat. Negotiatio -onis]. - L'opera, l'attività di negoziare; è termine particolarm. usato nel diritto internazionale per indicare l'insieme di trattative che portano a un accordo tra stati, e nella pratica commerciale e bancaria per indicare affare di compravendita o affare di banca: distinta di n., documento compilato da una banca, relativo alla compravendita di divise estere; n. alle grida,

contrattazioni che si fanno in borsa con offerta e domanda a voce alta.

- Negoziato: s. m. [der. di negoziare]. - Nel linguaggio diplomatico e giur., il complesso di trattative che precedono la stipulazione di un accordo diplomatico, di un contratto, di un patto: l'avvio dei n. di pace; una battuta d'arresto nei n. per la limitazione degli armamenti; fallimento, felice conclusione dei n. per le nuove tariffe doganali; sospendere, interrompere, riprendere il n.; è cominciato il n. tra i partiti per risolvere la crisi di governo; il n. tra governo e sindacati per la definizione del nuovo contratto di lavoro.

In realtà ricondurre il significato a campi specialistici, e quindi circoscritti, fa in parte perdere il senso sotteso all'idea di negoziare e cioè di un'attività che si presenta nei più disparati contesti della nostra vita (quotidiani, lavorativi, relazionali). Vista da quest'ottica, la negoziazione è quella capacità di leggere la realtà in trasformazione, mai identica a se stessa, e di leggerla nella sua complessità. Negoziare significa quindi non solo interpretare e comprendere ciò che man mano sta accadendo ma soprattutto rispondere in maniera adeguata alla realtà in trasformazione. In senso più pratico si può intendere come quell'attività di scambio resa possibile dal diverso valore che le persone attribuiscono alle risorse.

È fondamentale avere chiaro che il processo di negoziazione e mediazione non vuole dire imporsi con aggressività, né cedere né scendere a compromessi.

Scuole di riferimento

Il termine negozio deriva latino nec otium, con il senso di "negazione dell'ozio" e quindi di dedicarsi agli affari e in generale all'attività economica. Il significato attuale di negoziazione è più ristretto e si riferisce al complesso di trattative che precedono la stipulazione di un accordo, di un patto. La letteratura specifica dispone di numerose definizioni che modificano l'accezione originaria, ampliandola o restringendola a secondo della scuola e della disciplina di riferimento anche se i tratti essenziali sono comuni. Di seguito le definizioni più autorevoli:

1) Druckman (1977): le negoziazione è un processo di interazioni in cui due o più parti cercano di accordarsi su un risultato reciprocamente accettabile in una situazione di conflitto tra interessi.
2) Pruitt (1981): una forma di decisione in cui due o più parti si parlano nel tentativo di comporre i loro opposti interessi.
3) Raiffa (1982): una situazione creata dal confronto di interessi, di risorse e di valori attorno ad uno o più oggetti.
4) Bazerman e Lewicki (1983): una decisione congiunta tra due o più parti che non hanno gli stessi interessi.
5) Sebenius (1986): un processo di interazione potenzialmente opportunistico attraverso il quale due o più parti in conflitto cercano di massimizzare i propri interessi ricorrendo a un'azione decisionale congiunta.
6) Dupont (1986): attività a metà strada tra il confronto fondato sul rapporto di forza e la risoluzione dei problemi costruita sul consenso, nella quale gli attori constatano l'esistenza di una divergenza ma si impegnano nella ricerca di un accomodamento.
7) Gennaro (1991): un processo in cui due o più controparti cercano una soluzione soddisfacente a un problema di comune interesse.

Le due scuole principali sono l'harvardiana (Raiffa) e l'europea (Dupont). La prima, di matrice economico-giuridica, negli ultimi anni ha incluso anche discipline manageriali; la seconda, di matrice psico-sociologica, non ha una sede fisica vera e propria e fa riferimento a contributi e prospettive provenienti per lo più da studiosi dell'Europa nord occidentale (Olanda, Germania e Francia). La prima si focalizza maggiormente sulla determinazione del risultato di una negoziazione, la seconda sullo studio del processo negoziale e sulla dimensione relazionale.

Negoziazione, conflitti e problem solving

Negoziare non è semplice in quanto fare una concessione a qualcuno è percepito come una sconfitta, in base alla logica del

win-lose (l'idea che non si possa vincere se l'altro non esce sconfitto), e generalmente a nessuno piacere perdere. Quindi è strettamente correlato il ruolo dei possibili conflitti che possono nascere a fronte di obiettivi e scelte non condivise. Il conflitto può essere inteso come una divergenza nella quale ciascuno degli attori coinvolti vuole imporre il proprio punto di vista senza agevolare l'altro. È una discordanza tra ciò che si desidera e ciò che ostacola o impedisce la soddisfazione del desiderio stesso. Per molti versi ineliminabile nelle interazioni umane, è importante che non si trasformi in scontro e che venga gestito razionalmente ed in modo costruttivo e che sia pertanto elaborato come opportunità, collaborazione, confronto, crescita. Si punta quindi alla risoluzione positiva del conflitto. Nata nell'ambiente matematico, l'espressione problem solving fa riferimento alla capacità di risolvere i problemi. Si tratta di un processo cognitivo che permette di analizzare una determinata situazione e fare ipotesi su quale sia la strada migliore da percorrere quando ci si trova di fronte a una problema. Probabilmente per la sua origine matematica, in principio si pensava ad un processo rigoroso e razionale. Con il passare del tempo si sono fatte combaciare risorse logiche e risorse creative e negli ultimi anni il suo significato si è esteso per comprendere appunto tutte le abilità e i processi cognitivi implicati nella ricerca di una soluzione. Ciò include l'uso di tecniche opportune, a partire dalla corretta definizione della difficoltà da affrontare, purché il punto di partenza sia l'individuazione chiara degli obiettivi affinché la ricerca di soluzioni si muova entro confini ben definiti. Ogni complicazione può, ad esempio, essere considerata come un ostacolo che si frappone al raggiungimento degli obiettivi. La soluzione è il nuovo corso di azioni che si deve intraprendere per raggiungere lo scopo prefissato. Questo implica prima di tutto un cambiamento a carico dell'ottica o della strategia. Va da sé che questi schemi d'azione sono utili in tutti gli ambiti della vita, anche quando il problema è di tipo interpersonale/relazionale o emotivo (legato a una sensazione di disagio). Esistono varie tecniche tra cui quella legata all'acronimo F.A.R.E. che racchiude tutte le fasi per il raggiungimento della soluzione:

1) Focalizzare: selezione e definizione del problema (circoscriverlo), è possibile aiutarsi con una descrizione scritta.

2) Analizzare: definizione delle informazioni da ricavare e della loro importanza per poi raccogliere i dati.
3) Risolvere: creazione di soluzioni alternative e selezione della migliore. Sviluppo di un piano di attuazione.
4) Eseguire: definire l'obiettivo desiderato, esecuzione del piano e monitoraggio dei risultati.

Celebre il "metodo delle 5W" di Harold Lasswell che impone di dare risposta a queste domande:

1) Who? (chi è il referente)
2) What? (qual è l'obiettivo)
3) Where? (dove si deve intervenire)
4) When? (quando si deve intervenire)
5) Why? (perché lo si deve fare)

A queste è possibile aggiungere anche "How?" (come sviluppare il progetto) e "How much?" (quante risorse possono essere investite).

Si compie spesso l'errore di pensare di poter eliminare il conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nel relazionarsi con gli altri. Gli elementi su cui possiamo intervenire, invece, sono le modalità attraverso le quali decidiamo di affrontare i vari conflitti:

1) Forzatura (alta assertività/bassa cooperazione). Chi agisce secondo questa modalità vuole assolutamente affermarsi sull'altro, gettando le basi affinché si instauri una vera competizione in cui ci sia un vincitore e un vinto. Viene messa in atto quando si hanno a disposizione tempi brevi, quando si ha la certezza di essere nel giusto e si vuole trarre un vantaggio e non si teme che i rapporti interpersonali vengano compromessi.
2) Confronto o Collaborazione (alta assertività/alta cooperazione). I due contendenti si impegnano insieme per trovare la giusta soluzione che permetta ad entrambi di affermare i propri punti di vista. Non c'è interesse nel litigare ma nel superare il conflitto.
3) Compromesso (moderata assertività/moderata cooperazione). Si tratta di un caso particolare di confronto basato sul

do ut des. Il compromesso sembra apparentemente una modalità positiva, simile al confronto, ciononostante i contendenti pur uscendo entrambi vincitori peccano sul rapporto umano.

4) Accomodante o Compiacenza (bassa assertività/alta cooperazione). In questo caso non viene necessariamente attuata una corretta e specifica gestione di risoluzione del conflitto, ma vengono preservati i rapporti umani, trovando una soluzione che vada bene per entrambi, contenendo e controllando le emozioni, evitando così ulteriori discordanze.
5) Abbandono o Elusione (bassa assertività/bassa cooperazione). Viene utilizzato quando si vuole rimandare un determinato problema sapendo già anticipatamente di non risultar vincitore. Non deve essere considerato però come un atto dovuto a mancanza di coraggio o a scarso interesse verso problema.

Modello di assertività-Cooperazione

ALTA ASSERTIVITÀ	FORZATURA (FORCING)		CONFRONTO/ COLLABORAZIONE (COLLABORATING)
		COMPROMESSO (COMPROMISING)	
BASSA ASSERTIVITÀ	ABBANDONO/ ELUSIONE (AVOIDING)		COMPIACENZA (ACCOMODATING)
	BASSA COOPERAZIONE		ALTA COOPERAZIONE

Il metodo Harvard

Il metodo Harvard, elaborato dalla Harvard Business School, è diametralmente opposto alla logica win-lose. Si basa infatti sulla logica win-win che vuole entrambe le parti vincitrici all'esito del conflitto. Per prima cosa si individua il problema su cui il conflitto poggia e lo si affronta cercando di garantire un accordo in grado di soddisfare il più alto numero possibile di bisogni reciproci. Si pone

come obiettivo una valutazione oggettiva dei fatti che porti alla fine al raggiungimento di benefici da entrambe le parti.

La classica soluzione del mercanteggiare (offerta a 100, controfferta a 50 e chiusura a 75) spesso lascia le parti insoddisfatte andando a minare i rapporti futuri, il vero risultato negativo di una negoziazione andate male. Tale metodo consiglia invece di mettere sul piatto non solo la componente economica ma le vere necessità degli attori in gioco, i bisogni che andrebbero soddisfatti durante il negoziato. Ciascun partecipante dovrebbe sviluppare un'idea, il più chiara possibile, delle proprie e altrui necessità. Sarà così possibile fare delle concessioni che siano poco rilevanti per chi propone ma centrali per l'interlocutore. È un procedimento complesso e molto articolato che ha al centro il processo comunicativo, visto come un'arena di scambio, grazie al quale fissare i presupposti per la continuazione dei buoni rapporti attraverso una reciproca intesa: se le due parti sentono di comprendersi, sarà più semplice accordarsi e anche rispettare i patti.

È comprensivo di tre momenti in tutto. La pre-negoziazione a sua volta suddivisa in:

1) fase di diagnosi
2) fase previsionale
3) fase programmatica

Il punto di partenza della negoziazione si situa prima dell'incontro tra le parti ed è la definizione della propria BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) cioè la migliore alternativa che si ha a disposizione se non ci si dovesse accordare. Conoscerla è fondamentale per capire fino a che punto l'accordo sarà vantaggioso e per evitare di rifiutare offerte convenienti basandosi su un'idea vaga di quello che potrebbe accadere. Ovviamente una Batna forte mette nella condizione favorevole di poter fare delle richieste al rialzo, occorre d'altronde considerare anche il potere dell'altro, la sua Batna di partenza. In primis è quindi opportuno conoscere la propria, migliorarla per quanto possibile, e farsi un'idea di quella della controparte, raccogliendo informazioni attraverso studi di settore. A questo punto si procede con l'individuazione della Zopa (Zone of possible Agreement) cioè l'area all'interno della quale è possibile per entrambe le parti concludere un accordo.

Una volta delineate le posizioni di partenza la preparazione al negoziato consta di un successivo momento: definire i risultati da raggiungere. Anche in questo caso l'ottica deve essere duplice, da un lato pensare ad un buon risultato per sé, anche in termini assoluti, ma comunque realistici, dall'altro domandarsi cosa vuole ottenere la controparte. Lo sguardo su di essa è centrale in quanto il buon negoziatore non può pretendere di arrivare ad un risultato in cui l'altro perda tutto il suo potere. Rare sono le circostanze in cui ciò può avvenire. Ci sono maggiori chance di uscire dal negoziato, conseguendo l'obiettivo prefissato, attirando la controparte con qualcosa che vuole e che per l'altro ha poco valore. Per questo si cerca di imparare il più possibile sulla Batna, la cultura, gli obiettivi e l'approccio dell'interlocutore, così da creare proposte che accrescano il valore e che combacino con gli obiettivi.

Il secondo momento è quella della negoziazione in sé e per sé. Una volta al tavolo delle trattative è indispensabile partire con il piede giusto. Alcune formule di rito, apparentemente banali, consentono di creare un buon clima: sottolineare il rispetto per la controparte e per i suoi interessi, la piena soddisfazione per la trattativa in atto. Fare la prima mossa potrebbe garantire un vantaggio, ad esempio con l'ancoraggio, cioè la definizione di un perno attorno al quale giocare le prossime mosse della trattativa (può trattarsi di un'offerta, di un limite, di una clausola, ecc). Anche durante la trattativa è indispensabile pensare preventivamente a delle offerte che creino valore per la controparte e che costino poco all'offerente. La mossa più semplice è partire da ciò che accomuna i contraenti, le somiglianze. Meno immediato cercare fonti di valore nelle differenze da cui però nascono delle offerte interessanti anche perché percepite come meno utilitaristiche. Un buon punto di partenza sono:

1) le risorse cui la controparte non ha accesso;
2) la propensione al rischio della controparte;
3) la tempistica di un accordo (quanta fretta o calma ha l'altro di concludere).

Questo momento è detto negoziazione per principi, suddivisa appunto in quattro passaggi fondamentali :

1) Mettere in luce gli interessi reali e non le posizioni apparenti (la posta in gioco, ciò che interessa effettivamente).

2) Le parti, sia individualmente che collegialmente, dovranno generare alternative che siano vantaggiose per tutti, le altre opzioni rischiano di far perdere tempo e fiducia.

3) Gli accordi devono includere metodi oggettivi di valutazione che permettano di misurare l'andamento della relazione e il risultato dell'accordo.

4) Occorre scindere le persone (la simpatia, le conoscenze, ecc.) dai problemi reali.

Infine la post negoziazione.

Tipologie di negoziato

I negoziati possono suddividersi in base a due linee di azione:

Dura (o impositiva). Negoziazione ripartitiva (o distributiva), a "somma zero", in cui il guadagno dell'uno corrisponde alla perdita dell'altro. Si cerca di ottenere il minor svantaggio reciproco (es. relazioni sindacali, accordi politici e militari). Poggia sulla logica win-lose e sulla convinzione che avrà la meglio chi dimostrerà la volontà più ferrea, chi assumerà la posizione più intransigente, resistendo con tutte le forze e allungando il più possibile la durata del conflitto. Questo modo di negoziare innesca spesso una risposta proporzionalmente dura che rende faticoso lo svolgimento della trattativa, esaurendo energie e mezzi disponibili Compromettendo i rapporti personali con l'altra parte si mina la durata dell'eventuale accordo.

Morbida (o remissiva). Negoziazione generativa (o reciproca, cooperativa, integrativa) che ha lo scopo di aumentare il valore della posta in gioco per poi poterselo distribuire (partnership, joint venture, accordi di outsourcing). Poggia sulla logica win-win. Si cerca una soluzione che dia il massimo vantaggio reciproco (relazioni economiche, commerciali, cooperazioni manageriali). Evitando a tutti i costi i conflitti personali e accorciando i tempi della disputa, si rischia di fare facili concessioni e chiudere con un accordo che talvolta porta con sé la sensazione di essere stati sfruttati e di essere insoddisfatti della soluzione.

Negoziare in azienda

Da un lato ci sono coloro che rifuggono il conflitto e quindi preferiscono concludere velocemente, anche a costo di rinunce eccessive che porterebbero un senso di insoddisfazione e la convinzione di essere stati sfruttati, di non sapersi imporre. Dall'altra parte coloro che restano volentieri nel conflitto e anzi, lo portano avanti il più possibile per fiaccare l'avversario e ottenere di più. Nel mezzo c'è il vero negoziatore.

Gestire risorse ed obiettivi implica un processo decisionale articolato in cui le scelte sono prevalentemente frutto di una negoziazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione di appartenenza. La gestione dei rapporti inter funzionali è infatti prevalentemente affidata alla capacità negoziale dei responsabili di funzione. Inoltre la capacità di raggiungere accordi, firmare contratti ed ottenere finanziamenti costituisce il nucleo centrale del processo commerciale, soprattutto quando l'azione commerciale è orientata a costruire rapporti di lungo periodo attraverso la fidelizzazione dei propri clienti. Nel mondo aziendale il negoziare è quindi assolutamente centrale. La gestione delle trattative non può essere approssimativa ed orientata esclusivamente al breve periodo.

La negoziazione può essere vista come via di uscita da un conflitto, inteso come contrapposizione di interessi. Mediazione e negoziazione sono processi che cercano di massimizzare i guadagni di entrambe le parti, con alla base il presupposto che bisogna fare delle rinunce per essere veramente soddisfatti. Nelle trattative è necessario acquisire consapevolezza dei rapporti di forza, dei valori in gioco e delle opzioni possibili per poi passare a mettere a fuoco le strategie negoziali alternative scegliendo tra approcci competitivi o collaborativi ed individuando le tattiche e le tecniche più opportune. In questo gioca un ruolo decisivo la capacità di non lasciarsi prendere dall'emotività, esplorando le alternative, pesandone gli effetti, ascoltando attentamente gli interlocutori per raccogliere informazioni ed individuare gli spazi negoziali. Bisogna possedere una metodologia strutturata per affrontare con sicurezza anche fasi delicate. E' proprio la capacità di sostare nelle momenti interlocutori per individuare le opzioni più produttive che costituisce l'essenza della negoziazione. In questo modo è possibile perseguire al meglio gli obiettivi, e le fasi, del processo negoziale.

Pur nella loro specificità, tutte le negoziazioni hanno elementi comuni, il che ne facilita la gestione, una volta acquisite le competenze necessarie. Si negozia con i propri collaboratori, con i propri responsabili, colleghi e clienti in contesti nazionali ed internazionali. Questo vuol dire:

1) Gestire negoziazioni a complessità crescente.
2) Saper affrontare negoziazioni interne ed esterne.
3) Acquisire una vera e consolidata mentalità negoziale.
4) Saper gestire le relazioni esercitando la propria influenza tramite la capacità negoziale.
5) Saper costruire un team efficace e saper negoziare in team.

In prima istanza bisogna essere in grado di distinguere tra negoziazioni competitive e collaborative in modo da poter approntare una preparazione adeguata. Risulta molto utile saper utilizzare la propria capacità negoziale per trasformare un conflitto in un'occasione di collaborazione e confronto e per superare situazioni incerte ed ambigue. La negoziazione ha una sua strategia che racchiude:

1) i punti negoziabili;
2) le posizioni di interesse proprie e quelle degli interlocutori;
3) la formulazione flessibile dei proprio obiettivi;
4) l'analisi dei rapporti di forza (utilizzo delle proprie leve di potere);
5) i 3 scenari strategici di riferimento: strategia forte, strategia del compromesso e strategia integrativa

e una sua tattica che comprende:

1) l'agenda negoziale nelle negoziazioni complesse;
2) l'identificazione degli attori "in presenza";
3) anticipare la tattica degli interlocutori (la matrice delle risorse);
4) dare una struttura e un ordine ai bisogni negoziali propri e degli interlocutori

Bisogna essere capaci di plasmare la propria tattica negoziale e la propria comunicazione in base ai diversi contesti e agli interlocutori. In questo senso è importante:

1) essere in grado di stabilire relazioni e porsi nel modo giusto;
2) esprimersi in modo assertivo, far valere il proprio punto di vista pur nel rispetto degli altri;
3) identificare l'area di interdipendenza degli obiettivi (anche gli interlocutori più dissimili possono accordarsi se il fine è comune);
4) focalizzarsi più sugli interessi della negoziazione stessa che sulle posizioni;
5) riequilibrare i poteri negoziali così da non creare situazione di disequilibrio.

Per condurre una negoziazione con efficacia risulta utile prendere delle pause e proseguire in momenti successivi (multifase), non perdere mai di vista il proprio obiettivo (centratura), ricercare più opzioni e saperle valutare, non farsi manipolare dal proprio interlocutore, saper fronteggiare chi rifiuta o fugge dal dialogo (fuga e rifiuto della negoziazione) e superare i momenti di stallo (blocchi negoziali).

Ci si può interfacciare con partner stranieri. Si parla in questo caso di trattativa interculturale e per svolgerla nel migliore dei modi risulta importante conoscere le differenze culturali, i cambiamenti e le evoluzioni organizzative in contesto aziendale, approcciarsi diversamente in base ai diversi contesti (approccio emotivo, neutrale, tecnico), conoscere le principali tecniche negoziative nelle diverse aree di influenza (nordamericana, latinoamericana, cinese, indiana, giapponese) e il valore di questo processo nelle altre culture. Non di secondo piano la costituzione di una squadra valida per affrontare una negoziazione in team.

Chi si trova a negoziare quotidianamente e chi fa della negoziazione la sua competenza fondamentale deve migliorare continuamente per poter gestire situazioni sempre più grandi e complesse diventando così un negoziatore esperto e sviluppando una forte mentalità negoziale.

Bibliografia:

Fischer, R., Ury, W., Patton, B. (1994), *L'arte del negoziato*, Bruno Mondadori, Milano;

Mastenbroek, W. (1991), *Negoziare*, Isedi, Torino;

Pietroni, D., Rumiati, R. (2004), *Negoziare*, Cortina, Milano;

Mariani, M. (2002), *Decidere e negoziare*, Pirola - Il Sole 24 ore, Milano;

Grandori, A., (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

L'assessment center nella selezione e valutazione delle risorse di un'azienda

ANNALISA GIANNINO

Introduzione

L'importanza delle risorse umane all'interno di un'azienda è una questione che ha acquisito rilievo in modo progressivo. Da anni è ormai consolidata l'idea che le persone che lavorano all'interno di un'organizzazione, grande o piccola che sia, sono i protagonisti fondamentali per il successo della stessa. Per questo tutte le azioni che riguardano il personale, dalla selezione allo sviluppo e non solo, vanno curate nei minimi dettagli. Ovviamente in un'era nella quale il mercato è sempre più competitivo bisogna scoprire e reclutare le risorse migliori prima ancora che siano inglobate dalla concorrenza.

In letteratura si parla di guerra dei talenti, una corsa contro il tempo legata alla convinzione che è comune a tutti i leader delle aziende, che il vantaggio competitivo si basa sul fatto di avere a disposizione i migliori talenti su tutti i livelli. E bisogna riconoscere l'importanza strategica del capitale umano, visto l'enorme valore che si può creare avendo a disposizione talenti realmente competitivi. L'unico modo per avere un vantaggio in questa lotta è quello di ottimizzare i processi di contatto, ricerca e selezione in quanto, poiché diventati sempre più complicati, devono essere svolti nel più breve tempo possibile. Ovviamente è importante chiarire sin dall'inizio se si vuole valutare la prestazione di un individuo o il potenziale dello stesso intendendo per prestazione le caratteristiche dei risultati presenti e passati e per potenziale i traguardi che la risorsa potrebbe raggiungere.

In relazione alla valutazione del potenziale, almeno all'inizio mancano dei dati reali nel senso che si tratta di una predizione su eventuali avvenimenti futuri. In tale senso, una delle tecniche più diffuse soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni è l'Assessment Center utilizzato sia come strumento di selezione che di valutazione di risorse già inserite in azienda.

L'Assessment Center: cos'è e come nasce

Osservando le grandi derivazioni teoriche e metodologiche dell'Assessment Center tradizionale, si può in estrema sintesi affermare che esso nasce nel contesto mitteleuropeo della Germania tra le due guerre mondiali sulla base della psicologia della Gestalt, quindi sulla base della critica all'elementarismo fisicalista e allo sperimentalismo da laboratorio della psicologia fino ad allora imperante. Il tutto è più della somma delle singole parti (Zerbetto, 1998), significa che la totalità del percepito è caratterizzato non solo dalla somma dalle singole attivazioni sensoriali, ma da qualcosa di più che permette di comprendere la forma nella sua totalità. Il fine fu quello di considerare la personalità di un soggetto come un tutto unico piuttosto che come una somma di costituenti elementari, scollegati fra di loro e da misurare separatamente.

Il soggetto veniva dunque osservato come un'unità, sviluppatosi all'interno di relazioni sociali interattive, a sua volta parte di un tutto ovvero l'ambiente sociale.

Criticando l'artificiosità dell'esperimento di laboratorio, si tentò di costruire situazioni quasi reali molto vicine alla vita pratica organizzativa, consentendo il nascere dei test situazionali, delle prove di simulazione e dei giochi di ruolo, da svolgere in contesto sociale dinamico e tutt'ora utilizzate quando si intende mettere in pratica l'Assessment Center il quale è considerato allo stesso tempo uno strumento diagnostico e prognostico perfettamente utilizzabile nella selezione, gestione, sviluppo e valutazione delle risorse umane.

In sostanza esso si configura come uno strumento usato per valutare il potenziale, espresso e non, di un individuo, in relazione ad un determinato ruolo 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. Quindi si caratterizza per la sua flessibilità, per la ricchezza di stimoli e spunti valutativi che vengono fuori da prove differenziate per obiettivi e situazioni, in sequenza tra loro, le quali permettono di valutare il candidato, osservandolo da prospettive diverse e cercando di raccogliere quante più informazioni possibili sulle capacità oggetto di valutazione.

Esso si contraddistingue per l'utilizzo di più strumenti alcuni dei quali toccano il livello di conoscenza altri invece valutano le competenze. Rientrano nella prima categoria i test psicoattitudinali, test di cultura generale, test di cultura specialistica, test linguistici; rientrano nella seconda i colloqui individuali, gli esercizi di gruppo.

In questi esercizi più Assessors osservano e valutano i partecipanti allo stesso tempo, secondo le dimensioni precedentemente definite. Gli Assessors sono esperti interni o esterni all'azienda formati per poter predisporre un Assessment Center, per poterlo condurre, per valutare i risultati confrontando le diverse osservazioni. Essi esaminano i partecipanti contemporaneamente sulla base di dimensioni precedentemente delineate a seconda della posizione che gli stessi dovranno ricoprire. La durata del processo di valutazione del singolo individuo varia in base all'azienda, agli Assessor e a ciò che si intende valutare anche se generalmente si preferisce concentrare le prove in un singolo giorno dalle quattro alle otto ore complessive. L'intento è quello di rendere la giornata intensa per portare il candidato ad un livello di stanchezza e di stress simile a quello che potrebbe sperimentare all'interno dell'azienda stessa.

Scopo finale dell'Assessment è quello di provocare reazioni in ciascun candidato facendo emergere tratti della personalità di ognuno al fine di mettere in evidenza il comportamento degli stessi nel momento in cui si relazionano agli altri. In questo modo è possibile capire o quantomeno distinguere quelli che hanno un animo da leader da coloro che sono più portati ad essere mediatori.

Di conseguenza, il processo di Assessment Center è tipicamente articolato nelle seguenti fasi: definizione dell'impianto valutativo, formazione dei valutatori interni, Comitato di Valutazione, Comitato per lo Sviluppo, feedback al valutato.

La definizione dell'impianto di valutazione prevede la presenza di profili professionali/manageriali da valutare; tipologia e se-

quenza delle prove e loro costruzione; schede di osservazione delle prove; programma della giornata di valutazione.

La formazione dei valutatori interni è finalizzata a sviluppare capacità di osservazione, utilizzo della metodologia e degli strumenti propri dell'Assessment Center. Mira inoltre a creare condivisione tra gli Assessors in merito alla scala di valutazione impiegata, così da garantirne una interpretazione coerente.

Il Comitato di Valutazione invece, formula un giudizio complessivo del potenziale espresso dalle persone ed una descrizione analitica del grado di possesso del profilo oggetto di valutazione. Questo avviene sulla base dell'osservazione degli elementi emersi nel corso delle prove ed in riferimento al profilo di valutazione delineato.

La valutazione sarà effettuata tramite un'attenta verifica collegiale delle osservazioni che i differenti valutatori avranno effettuato nel corso delle prove. Naturalmente il Comitato sarà formato dai membri dell'Area Risorse Umane e data l'importanza dell'intervento e la responsabilità insita nel processo di valutazione, le persone che saranno coinvolte dovranno rispondere ai seguenti prerequisiti ritenuti vincolanti:

- Conoscenza delle mansioni svolte dai valutati, con particolare riguardo alle aree delle responsabilità chiave ad essi assegnate;
- Esperienza e conoscenza nell'area della gestione di procedure di assunzione e/o gestione del personale o di valutazione delle risorse umane.

Oltre a questi prerequisiti che possono essere definiti oggettivi, vanno prese in considerazione anche altre caratteristiche ritenute necessarie per un adeguato svolgimento della funzione di valutazione: autonomia di giudizio, capacità di espressione scritta e di sintesi, riservatezza, immagine personale, attenzione, capacità di concentrazione, credibilità, autorevolezza.

Il Comitato per lo Sviluppo invece è tipicamente formato dal Responsabile del Comitato di Valutazione, dal Responsabile Risorse Umane e/o dello Sviluppo e dai Responsabili delle funzioni di appartenenza attuale o futura dei valutati. Formula indicazioni gestionali per l'utilizzo e lo sviluppo professionale dei valutati relativa-

mente all'impegno attuale delle Risorse, alle prospettive di impiego differente dall'attuale, alla definizione dei percorsi di apprendimento finalizzati alla valorizzazione.

Infine il feedback al valutato il quale è tappa importante ed è finalizzato a sviluppare la consapevolezza nel soggetto circa le caratteristiche personali e professionali espresse e/o potenziali; persegue quindi principalmente obiettivi di orientamento, sviluppo e crescita personale. L'attivazione di questa fase consente di finalizzare le aspettative del valutato all'auto-sviluppo.

In estrema sintesi, ciò che ci si attende di poter osservare, decifrare e quindi valutare nell'ambito di un Assessment Center può essere ricondotto ad una serie di aree personali.

- Prima area . Le capacità relazionali.

  Le social skills, le abilità di percezione, integrazione e gestione delle relazioni interpersonali, all'interno delle quali si collocano fattori che vanno dall'efficacia della comunicazione, dell'argomen-tazione e della dialettica fino alla capacità di impostare condurre e gestire fasi complesse di negoziazione. Si può inoltre notare anche se in modo meno evidente la rappresentazione interna della dimensione della socialità, il modo di configurare se stesso in relazione agli altri, l'atteggiamento emotivo nell'inserimento della dimensione gruppale, la rappresentazione di sé in quanto membro di un gruppo temporaneo, l'integrazione delle dinamiche di base quali quelle della cooperazione/competizione.

- Seconda area. L'intelligenza.

  Si tratta dell'intelligenza applicata alla definizione e alla risoluzione di problemi di vario tipo e genere in contesto dinamico e di gruppo. In Assessment Center è possibile apprezzare singole capacità all'opera da quelle di analisi e diagnosi della situazione complessa a quelle di ricerca innovativa di alternative praticabili di soluzione. Il modo in cui la persona si pone di fronte al problema da risolvere è in realtà indicatore globale dell'assetto umano relazionale, espressione di qualità interne quali la fiducia nelle proprie possibilità di comprendere intervenire e risolvere.

- Terza Area. L'orientamento alla realizzazione.

  È questa l'area del task all'interno del quale sono presenti elementi importanti per la vita di lavoro quali la presa di decisione, l'iniziativa e l'autonomia operativa e propositiva. La relazione tra persona e obiettivi emerge con tutte le implicazioni emotive, cognitive e normativo - creative dando spazio alla dimensione dell'elaborazione soggettiva del risultato da conseguire.

- Quarta area. La leadership

  È possibile osservare la leadership in azione, vale a dire le abilità soggettive nell'organizzare la situazione di gruppo, nel coordinare le relazioni sociali e nel condurre il gruppo verso un risultato qualitativo finale, mentre dall'altro emergono la definizione soggettiva delle dinamiche di potere, autorità, partecipazione,controllo sociale e così via.

- Quinta area. Equilibrio psicologico e psicosociale

  Si evidenziano sempre le indicazioni relative al grado quali-quantitativo di energia personale, di vitalità, di impegno, di sopportazione della fatica concettuale o dello stress sociale, di equilibrio globale, nella tenuta del ruolo nel contesto di una situazione quasi sperimentale o quasi reale che impegna le persone in modo totale.

Gli strumenti valutativi

Un Assessment va curato nei minimi dettagli in modo tale da salvaguardare la buona riuscita dello stesso. È per questo motivo che gli Assessors, ovvero coloro che dovranno guidare l'Assessment, organizzeranno e struttureranno le prove da somministrare ai vari candidati prima di dar luogo all'inizio delle attività. Gli strumenti di Assessment, con particolare riferimento alle esercitazioni di gruppo, propongono situazioni aziendali o comunque specifiche dell'organizzazione.

Generalmente, le situazioni proposte, se si tratta di un'Assessment utilizzato in fase di selezione e non di valutazione della risorsa, non richiedono competenze di tipo tecnico riferite al

particolare ruolo che la risorsa dovrà eventualmente ricoprire, ma piuttosto permettono di valutare qualità personali e abilità manageriali. Quindi non si tiene conto della bontà della soluzione data da ciascun candidato, ma solo dei comportamenti emersi. Ne deriva che i contenuti proposti, devono poter essere affrontati da tutti i candidati, anche se provenienti da esperienze diverse, indipendentemente dalla loro formazione e dalla professionalità. Se i gruppi di candidati sono numerosi, alcuni esercizi, potranno avere dei contenuti diversi nel rispetto però del grado di difficoltà.

Gli esercizi più utilizzati e che tendono a definire l'impianto dell'Assessment sono i seguenti: in basket, esercitazioni individuali, target interview, questionari di assessment, riunioni a ruoli liberi, riunioni a ruoli assegnati, negoziazione, esposizione in pubblico, analisi di casi, simulazioni di intervista, gruppi competitivi, esercizi di auto percezione/valutazione, relazioni scritte, business game, scala delle scelte. Ovviamente oltre a questi esercizi di tipo situazionale, un programma di Assessment può anche prevedere colloqui individuali con il candidato o comunque test psicologici (di intelligenza, di abilità, personalità, etc).

L'in basket è un esercizio nato intorno agli anni '50 negli Stati Uniti con l'obiettivo di organizzare le informazioni, individuare i problemi all'interno delle situazioni complesse e prendere delle decisioni. Questa esercitazione, che in alcuni casi si svolge in modalità in basket, in altri in modalità in tray, viene utilizzata al fine di prendere decisioni in merito a problemi trovati sulla scrivania sottoforma di posta in arrivo, messaggi telefonici, memo etc. Generalmente si parla di modalità in basket quando l'esercitazione è rivolta ad un gruppo di profilo manageriale, in tray quando si tratta di profili più vicini a mansioni esecutive e quindi di esercizi di minore complessità.

Di solito vengono proposti dieci - venti documenti spesso correlati tra loro, che rappresentano altrettanti problemi con priorità ed importanze diverse. Il candidato deve esaminarli e prendere delle decisioni in un tempo definito. Le risposte vengono elaborate individualmente e in forma scritta, motivando le proprie scelte. Si utilizza questo tipo di esercizio soprattutto quando si vogliono osservare le capacità di decisione, analisi e soluzione dei problemi, organizzazione, pianificazione, creatività, flessibilità al cambiamento.

Per quanto riguarda le esercitazioni collegiali di Assessment, esse permettono di simulare un'attività aziendale e di raggiungere un obiettivo. Generalmente si prevede la partecipazione di sei/otto candidati. Queste prove possono essere a ruoli liberi quando gli Assessors decidono di non definire ruoli lasciando i candidati liberi di organizzarsi; a ruoli assegnati quando a ciascuno viene affidato un ruolo durante lo svolgimento della prova. Esse sono strutturate in vista del raggiungimento di un obiettivo comune e per questo il contenuto della prova è uguale per tutti. La durata della prova può variare dai quarantacinque ai novanta minuti a seconda della complessità dei contenuti e del numero dei partecipanti. In concreto la prova a ruoli liberi consiste in una discussione libera di gruppo su uno o più temi assegnati relativi al contesto generale dell'azienda, della vita quotidiana, del mondo del lavoro oppure su brevi casi in cui la soluzione è molto aperta quindi condizionata solo dalla lettura soggettiva dei dati forniti. Nella prima parte i soggetti possono esprimere un parere personale sulla situazione proposta; nella seconda, devono pervenire ad una soluzione unica che possa essere condivisa tramite una discussione di gruppo. Generalmente con questa prova si vanno ad indagare le capacità di lavorare in gruppo, la negoziazione, la collaborazione, l'integrazione, la comunicazione, la leadership, il problem solving, la flessibilità al cambiamento, la realizzazione.

Le esercitazioni a ruoli assegnati invece, richiedono il raggiungimento di un obiettivo individuale ma attraverso un obiettivo comune concordato. In questo caso lo scopo è quello di valutare il comportamento e non solo, del candidato all'interno di un ruolo aziendale specifico e la soluzione del caso dipende dalla collaborazione di tutte le altre risorse coinvolte le quali ricoprono ruoli diversi. Si tratta quindi di esercitazioni a sfondo negoziale e caratterizzate da una forte complessità interna. Il compito che viene assegnato ai candidati è quello di pervenire ad una soluzione di gruppo quanto più possibile condivisa. È possibile che i vari candidati siano in possesso di dati diversi a seconda dei ruoli che gli stessi andranno a ricoprire durante l'esercitazione per questo motivo nella prima parte, ciascun candidato analizza i dati in possesso e valuta la posizione che deve ricoprire; nella seconda parte, gli stessi dati devono essere

comunicati al resto del gruppo per poi pervenire ad una soluzione comune.

Tra gli strumenti utilizzati riveste grande importanza anche l'analisi dei casi. Si tratta di un' esercitazione che ha come obiettivo quello di verificare alcune abilità psicosociali di carattere generale in quanto il selezionatore non ha interesse a valutare aspetti di conoscenza o competenza aziendale. In questo caso al gruppo viene consegnato del materiale contenente un caso. Viene chiesto di leggerlo e discuterlo. Ciò che interessa all'esaminatore è la modalità di rappresentazione dello stesso e cioè l'atteggiamento con il quale il candidato esprime le proprie opinioni, e la modalità con cui ciò avviene.

Altro strumento utilizzato durante un processo di Assessment è la target interview chiamata anche intervista finalizzata. Lo scopo è quello di avere quante più notizie possibili sul candidato inerenti il suo passato, le mansioni svolte, il perché della conclusione del rapporto di lavoro e di alcune scelte fatte nel corso della carriera. Per ottenere risposte precise a queste domande, di solito viene impiegata la tecnica STAR, acronimo di Situation nella quale viene posta una domanda che stimola il racconto di una situazione dove il candidato si è comportato in un certo modo, Task, dove viene chiesto di descrivere il compito e le sue mansioni, Action ovvero come il candidato ha agito per concludere il suo lavoro e Result e cioè quali risultati ha ottenuto con il suo operato e le sue scelte comportamentali. Va però specificato che generalmente la target interview si utilizza in fase di selezione e non di valutazione.

Insomma a seconda di ciò che si intende valutare e di come si vuole implementare l'Assessment, i valutatori sceglieranno gli strumenti che riterranno più opportuni.

È importante ricordare che qualsiasi strumento si intenda utilizzare nel processo di Assessment Center, oltre alla previsione di un briefing iniziale, consigliabile per evitare la partecipazione di persone diffidenti, scettiche e ostili è indispensabile organizzare una fase finale di ampia restituzione. L'intento è quello di attivare un processo autocritico di maturazione e sviluppo della persona in esame con un chiaro intento formativo. D'altronde non bisogna dimenticare che è un processo a doppio binario; esso si configura come un percorso di crescita sia per la risorsa che per i valutatori.

Bibliografia

Castiello d'Antonio, A. (2013), *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership.La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa*, FrancoAngeli, Milano.

Dessler, G. (2015), *Fundamentals of human resource management*, Global Edition (trad.it. Solari L., Virili F., Gestione delle risorse umane, Fondamenti, Pearson, Milano-Torino, 2017).

Zerbetto, R. (1998), *La Gestalt, Terapia della consapevolezza*, Xenia Edizioni, Como.

La valutazione delle prestazioni: analisi e finalità del processo

SALVATORE LANZILLI

Introduzione

Ogni attività umana è costantemente oggetto di valutazione da parte di altri. In azienda, qualora non esistesse un esplicito sistema di valutazione delle prestazioni, esisterebbe un sistema implicito di valutazione e di apprezzamento del lavoro svolto. Nella quasi totalità delle aziende esistono, tuttavia, molteplici modi per valutare le prestazioni dei dipendenti. Si suole definire valutazione delle prestazioni "qualsiasi procedura che preveda una definizione di standard lavorativi, valutazione della prestazione effettiva del dipendente in rapporto agli standard, e riscontro al dipendente allo scopo di motivarlo a eliminare le carenze prestazionali, o a continuare a fornire prestazioni superiori alla media" (Dessler, 2017: 163). La valutazione delle prestazioni è un'attività rischiosa per due motivi principali:

1) i dipendenti sanno che dalla valutazione delle loro prestazioni dipendono aumenti di stipendio e scatti di carriera;
2) non tutte le valutazioni sono imparziali ma sono soggette ad influenze esterne tra cui pregiudizi e stereotipi.

La valutazione delle risorse umane viene spesso considerata come un'attività scontata e obbligatoria; infatti in un'accezione elementare che vede il rapporto di lavoro come una relazione di scambio prestazione-remunerazione, diviene necessario dare un valore alla prestazione per sapere se il soggetto stia offrendo all'impre-

sa il corrispettivo di ciò che il datore di lavoro elargisce in denaro. Un secondo livello di analisi vede nella valutazione della prestazione un momento di conferma della bontà della scelta effettuata da parte del selezionatore; pertanto le valutazioni dovrebbero servire a ratificare le attività dei recruiters e a controllare l'adeguato posizionamento delle risorse inserite. Ad un terzo livello di riflessione la valutazione delle prestazioni si costituisce "come un'azione tesa a differenziare le persone che lavorano in relazione alla loro dimostrata "bravura"; ciò introduce il criterio meritocratico fondato sulla semplice logica di premiare i meritevoli, dare a chi dà di più, riconoscere la professionalità, oppure, in altre parole, mettere in atto il "*pay for competences*" (Castiello D'Antonio, 2015: 14). In quest'ottica la valutazione delle prestazioni evidenzia altri due macro-livelli prestazionali sempre presenti: le prestazioni adeguate, ovvero in linea con le richieste, e le prestazioni al di sotto della soglia di adeguatezza. In questi ultimi casi deve intervenire un'azione di recupero, di sostegno e di supporto.

Per una corretta valutazione delle prestazioni occorrono, quindi, tre passaggi fondamentali:

1) definizione degli standard di performance lavorativi; l'azione preliminare che va compiuta prima di valutare qualsiasi caratteristica del valutatore è costituita infatti dall'assegnazione delle attività da svolgere secondo il principio che afferma che ogni risorsa ha bisogno e ha diritto di sapere cosa ci si attende da lei, quali sono le attività a lei assegnate, quali gli standard richiesti e quali i risultati da ottenere;
2) valutazione delle prestazioni effettive in relazione a tali standard; la fase operativa della valutazione ha il suo momento applicativo, di norma, nella compilazione della scheda e nel colloquio, i cui posizionamenti possono essere di tipo tradizionale (scheda e, in seguito, colloquio), oppure possono essere realizzati secondo la formula della contemporaneità (colloquio e compilazione della scheda nell'ambito del medesimo incontro), oppure possono esserci altre tipologie di valutazione che differiscono dal colloquio e che sono elencate in seguito;
3) feedback al dipendente sul risultato della valutazione; il processo valutativo aziendale prevede diverse fasi di

feedback, che coinvolgono attori organizzativi differenti. Il primo e fondamentale feedback è quello che viene dato al collaboratore valutato; esso può avere varie forme e può spaziare da un vero e proprio colloquio dedicato, o ad una discussione conclusiva sulla scheda compilata nell"ambito del colloquio di valutazione. In seguito al feedback possono aprirsi varie strade, tra le quali la formulazione di un piano d'azione, l'ipotesi di un iter di sviluppo o il riposizionamento su ruoli meno complessi. Un secondo momento di feedback è quello che coinvolge il capo del capo, chiamato a supervisionare le valutazioni delle prestazioni effettuate dai suoi collaboratori diretti, vale a dire i capi intermedi. L'importanza dei comportamenti nella valutazione delle prestazioni

Per valutare oggettivamente la performance di un lavoratore non basta verificare gli obiettivi conseguiti ma è necessario anche che gli obiettivi siano stati raggiunti seguendo comportamenti organizzativi utili allo sviluppo individuale e aziendale. Quindi per rendere più completa, utile ed efficace la valutazione della prestazione individuale è necessario che alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi segua una valutazione del come gli obiettivi sono stati raggiunti, ovvero una valutazione dei comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi si attua individuando i fattori di valutazione (vale a dire i comportamenti organizzativi critici rispetto alla cultura organizzativa dell'ente), ponderando i fattori in relazione alla loro importanza relativa in ogni posizione e individuando una logica o un metodo di valutazione dei fattori. Una grande importanza è ricoperta dai "fattori di valutazione" che sono costituiti dai comportamenti organizzativi che si decide di valutare. I comportamenti organizzativi sono interni (capacità di analisi) o esterni (capacità di relazione) allindividuo, concretamente osservabili e correlati a una prestazione positiva. Occorre quindi eliminare dalla valutazione quei comportamenti non congruenti con la posizione ricoperta dal soggetto da valutare siccome non producono impatti né positivi né negativi sulla prestazione. I comportamenti organizzativi tipicamente utilizzati dalle organizzazioni per la valutazione del merito sono fattori come pianificazione, programmazione, controllo, delega, leadership. Essi fanno riferimento

a diverse aree di capacità come quelle mentali (sintesi, analisi, astrazione), organizzative e relazionali coerenti con la posizione ricoperta. La scelta dei fattori di valutazione da includere in un sistema di valutazione del merito varia a seconda del tipo e del livello di mansioni svolte dal dipendente da valutare. La corretta scelta dei fattori è fondamentale in quanto da essa dipende il grado di oggettività della valutazione; infatti qualora i fattori di valutazione fossero incongruenti rispetto alla mansione da valutare la valutazione sarebbe sbagliata.

Di solito la valutazione viene effettuata da un supervisore che dovrebbe eseguirla in modo imparziale. Tuttavia un supervisore potrebbe non capire o apprezzare il giudizio dato dai colleghi sulla prestazione di un dipendente; inoltre può essere influenzato da un pregiudizio in negativo o in positivo verso la risorsa. Di conseguenza sono state elaborate dai manager altre metodologie di valutazione:

1) valutazioni dei pari grado (peer appraisal): con l'incremento dei lavori in squadra, la valutazione di un dipendente da parte dei suoi pari accresce sempre di più. Alcuni studi hanno dimostrato che tale metodologia "ha un impatto positivo immediato sul miglioramento della percezione di apertura delle comunicazioni, della motivazione rispetto ai compiti, della riduzione dei tempi morti, e di fattibilità, coesione e soddisfazione del gruppo" (Dessler, 2017: 167);
2) comitati di valutazione: alcune aziende utilizzano dei comitati di valutazione composti dal diretto supervisore del dipendente e da altri supervisori. Ciò consente la riduzione dei pregiudizi da parte di singoli valutatori;
3) autovalutazioni: spesso è richiesta dalle organizzazioni unautovalutazione da parte dei dipendenti. Spesso però le risorse danno a se stessi una valutazione più alta di quelli dei supervisori o dei pari;
4) valutazione da parte dei subordinati: molti manager sono valutati in azienda da parte dei loro subordinati. Tale valutazione "dal basso" può determinare il miglioramento delle prestazioni dei manager;
5) valutazioni a 360°: con tale valutazione l'azienda raccoglie informazioni sulle prestazioni da tutti coloro che

circondano un dipendente (supervisori, subordinati, pari e clienti esterni ed interni). Di norma "il processo prevede la compilazione online dell"indagine da parte dei valutatori; i soggetti valutati ricevono poi un resoconto individuale elaborato da sistemi informatici sulla base di tutte le informazioni" (Dessler, 2017: 168). Il soggetto può poi incontrarsi con il supervisore per sviluppare un piano di miglioramento.

I valutatori rappresentano il perno, la chiave di volta e il punto debole dei sistemi di valutazione. Dalla loro capacità di svolgere il ruolo in modo corretto dipende lefficacia del sistema di valutazione del merito. Spesso infatti accade che i valutatori siano poco informati circa il sistema di valutazione. I valutatori sono di norma i superiori dei soggetti valutati; ciò in quanto il principio cardine che ispira la scelta dei valutatori è il fatto di lavorare in stretto contatto con il valutato, al fine di poter esprimere un giudizio attendibile sulla prestazione lavorativa.

Il manager effettua la valutazione adoperando uno dei metodo elencati di seguito:

- scala grafica di valutazione: rappresenta il metodo più diffuso per la valutazione delle prestazioni. Il supervisore valuta ogni subordinato indicando il punteggio che meglio descrive la prestazione per ciascun tratto o dimensione, poi somma le valutazioni;
- valutazione per classifica tra estremi opposti: metodo che prevede la classificazione dei dipendenti dal migliore al peggiore in uno o più aspetti;
- metodo del confronto a coppie: con questa tipologia, tutti i subordinati da valutare sono abbinati e confrontati a tutti gli altri su ciascun tratto;
- metodo dellincidente critico: secondo questo metodo ogni capo deve prendere nota, su apposita scheda individuale, dei fatti significativi, cioè di ciò che ciascuno suo diretto collaboratore compie in modo eccezionalmente buono o cattivo e che è dimportanza tale da rendersi opportuno discutere con il collaboratore stesso. Lannotazione e la discussione devono avere luogo entro 24 ore dalla rilevazione del fatto.

Quanto è indicato sulla scheda costituisce poi la base per la sintesi valutativa che, periodicamente il capo fa di ciascun suo collaboratore. Il pregio di questo metodo è quello di costringere il capo a una continua valutazione ed erogazione di feedback al suo collaboratore; ha inoltre il pregio di ancorarsi su fatti e non su giudizi. Tuttavia, questo è un metodo poco usato nellesperienza concreta;

- management by objectives: consiste in un programma di definizione di obiettivi e valutazione articolato e applicato allintera azienda. Richiede al manager di definire per ciascun dipendente obiettivi specifici, misurabili e rilevanti per lorganizzazione e di discutere periodicamente i progressi verso tali obiettivi. È composto dalle seguenti fasi: definizione degli obiettivi dellorganizzazione, definizione degli obiettivi dei reparti, discussione degli obiettivi dei reparti, definizione degli obiettivi individuali, analisi delle prestazioni, riscontro;
- giochi di valutazione virtuale: la società di software indiana Persistent System ha incaricato eMee, un suo spin-off nel settore dei giochi, di creare un gioco di valutazione in cui i dipendenti si valutano e premiano a vicenda;
- monitoraggio elettronico delle prestazioni: gli EPM, electronic performance monitoring, usano tecnologie informatiche per consentire ai manager di monitorare i ritmi, laccuratezza e il tempo trascorso dai dipendenti nel lavoro online o al computer;
- scale di valutazione ancorate ai comportamenti: tale metodo unisce i vantaggi degli incidenti critici e quantitativi associando una scala quantificata a esempi narrativi di prestazioni buone e scarse espressi come comportamenti specifici.

Il concetto di prestazione rimanda ad una realtà concreta escludendo supposizioni ed intuizioni; consiste, infatti, nel valutare dei dati basati su fatti, eventi, comportamenti lavorativi e risultati conseguiti. Gli elementi oggetto della valutazione delle prestazioni sono infatti costituiti da fatti osservabili e valutabili con precisi strumenti e tecniche. Quindi è possibile tradurre l'espressione "valutare le prestazioni" come "assegnare un valore a ciò che l'individuo fa nell'ambito del lavoro che svolge". Non sono tuttavia rari i

casi in cui la valutazione avvenga in modo soggettivo. Per effettuare una valutazione imparziale delle prestazioni i supervisori devono:

1) gestire l'effetto alone, ovvero evitare che un giudizio su un tratto specifico possa influire sui giudizi di altri tratti; è quindi possibile che un dipendente antipatico sia valutato insoddisfacente in tutti i tratti, anziché soltanto in quello dell'empatia;
2) porre attenzione alle valutazioni medie. Spesso si nota la propensione a dare a tutti i dipendenti una valutazione "media". In questo modo i supervisori riducono l'intervallo delle loro valutazioni esprimendo quindi giudizi che non esprimono in modo valido le reali prestazioni dei subordinati;
3) evitare le omologazioni verso lalto o verso il basso all'interno di una scala di valutazione;
4) evitare i pregiudizi; le differenze (di età, razza e genere) tra le persone coinvolte nella valutazione possono influire in modo anche determinante rispetto alle prestazioni vere e proprie;
5) eliminare l'effetto attualità: un eccellente lavoro svolto, ad esempio, durante la settimana precedente il momento della valutazione finale può portare a sovrastimare una performance mediocre lungo tutto il resto dell'anno.

Esistono una serie di criteri che sono indispensabili per limitare l'arbitrarietà della valutazione delle prestazioni. Si tratta delle "specifiche operative" di base che sottendono i sistemi di valutazione delle prestazioni:

- il tempo: la valutazione si riferisce ad un arco di tempo prestabilito (o mesi o un intero anno solare);
- lo spazio: il collaboratore deve essere valutato per il ruolo professionale, per la posizione organizzativa e per la funzione svolta;
- il mandato: al collaboratore vanno assegnate attività e responsabilità nellambito della definizione di ciò che l'azienda si aspetta da lui;
- i contenuti: loggetto della valutazione può essere costituito dalle competenze tecnico- professionali, dal comportamen-

to organizzativo, dai risultati conseguiti oppure da un mix di queste tre componenti. Esso può, inoltre, far riferimento a specifici set: mansioni, obiettivi specifici, competenze professionali, manageriali e così via;
- il valutatore: va individuato nella persona che sia il più possibile contiguo, nella scala gerarchica, alla persona valutata;
- l'ascolto: durante la valutazione delle prestazioni si crea una relazione di interdipendenza capo-collaboratore nella quale lascolto e la dialettica rappresentano un valore guida;
- la tempestività: la valutazione delle prestazioni è efficace se collocata in prossimità della prestazione erogata dal collaboratore.

I numerosi scopi della valutazione delle prestazioni individuali sono stati evidenziati dallo studioso Peck nel 1984, il quale ha individuato i seguenti obiettivi: definire gli aumenti per il merito, predisporre una base di feedback sulla performance, pianificare gli obiettivi per la performance, individuare esigenze di training e di sviluppo, individuare possibilità di promozione e individuare o dipendenti con specifiche attitudini. Altri autori, tra cui Condrey e Kirkpatrick, hanno individuato le seguenti finalità perseguibili con i sistemi di valutazione individuali:

1) sottolineare l"importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza;
2) chiarire e comunicare cosa ci si aspetta (in termini di risultati e comportamenti) dalla singola persona;
3) supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
4) contribuire a creare e a mantenere un clima organizzativo favorevole;
5) premiare la performance attraverso sistemi incentivanti.

Di conseguenza possiamo comprendere che i sistemi di valutazione hanno in realtà due fini fondamentali:

1) valutare i risultati attraverso l"attribuzione di obiettivi secondo logiche di performance management;
2) valutare le capacità/competenze delle persone.La gestione delle prestazioni.

Molti studiosi affermano che la valutazione delle prestazioni non motiva i dipendenti e non ne determina la crescita professionale. Alcuni fautori per il "total quality management" (TQM) hanno auspicato l'eliminazione delle valutazione delle prestazioni. I programmi TQM si basano su alcuni principi: "raggiungere la qualità eliminando la dipendenza dall'ispezione, mirare a un miglioramento continuo, istituire una formazione diffusa, eliminare la paura in modo che tutti possano lavorare in modo efficace, eliminare ciò che può compromettere l'affermazione di un senso di orgoglio per il proprio lavoro e istituire un forte programma di auto-miglioramento" (Dessler, 2017: 176). I fautori del TQM affermano che le prestazioni dei dipendenti dipendono da fattori quali formazione, comunicazione, strumenti e supervisione e non solo dalla motivazione. Nell'impianto Toyota di Lexington i team di dipendenti monitorano i loro risultati senza l'intervento dei manager. I membri dei team, durante le loro riunioni periodiche, allineano i risultati agli standard lavorativi dei team e agli obiettivi dell'impianto in termini di qualità e produttività. I membri che necessitano di coaching e formazione le ricevono mentre le procedure che devono cambiare vengono cambiate.

Tutto ciò appena descritto costituisce la cosiddetta „gestione delle prestazioni. Rispetto alla valutazione delle prestazioni, rilevazione puntuale ed effettuata a fine anno, la gestione è invece un processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e squadre, e lallineamento di tali prestazioni con gli obiettivi dellorganizzazione. Gli elementi base della gestione delle prestazioni sono:

1) condivisione da parte della direzione degli obiettivi aziendali;
2) allineamento degli obiettivi ovvero l'elaborazione di un metodo che consenta a manager e dipendenti di vedere il collegamento tra gli obiettivi del dipendente e quelli del reparto e dell'azienda;
3) monitoraggio costante delle prestazioni attraverso l'uso di sistemi informatici;
4) feedback continuo riguardante il progresso verso gli obiettivi;

5) supporto al coaching e allo sviluppo che dovrebbe essere parte integrante di riscontro;
6) riconoscimenti e gratificazioni, conseguenze necessarie a mantenere in linea le prestazioni dirette agli obiettivi dei dipendenti.

Poste italiane è una società che si occupa del servizio postale in Italia. È anche operativa nei settori assicurativi, finanziari e nella telefonia mobile. Grazie alla presenza capillare su tutto il territorio nazionale e ai forti investimenti in ambito tecnologico, Poste Italiane ha assunto un ruolo centrale nel processo di crescita e modernizzazione del Paese.

Il processo di trasformazione che lazienda sta vivendo negli ultimi anni ha richiesto il coinvolgimento di tutti i dipendenti, coinvolgimento che viene realizzato anche attraverso un sistema unico di valutazione delle prestazioni. La valutazione delle prestazioni in Poste Italiane è riconosciuto come "un momento importante di ascolto tra capo e collaboratore per orientare obiettivi e comportamenti, partendo dal presupposto che le attitudini e le attività delle persone nel contesto organizzativo modellano lintera cultura aziendale" (Dessler, 2017: 182). Lattuale processo di valutazione misura in termini qualitativi e quantitativi i risultati conseguiti, e individua le capacità e conoscenze attraverso specifiche schede di valutazione suddivise in tre macro-ambiti: professionale, commerciale e gestionale. Gli elementi oggetti di valutazione sono: le capacità, intese come i comportamenti che orientano lazione del singolo verso gli obiettivi aziendali, e le conoscenze, intese come il sapere che lazienda si aspetta da una figura professionale.

Il processo di Performance Management in Poste Italiane si articola in quattro fasi:

- valutazione: i valutatori accedono a un sistema informatico e compilano le schede relative ai propri collaboratori ed evidenziano i punti di forza e le aree di miglioramento;
- calibration: il responsabile gerarchico del valutatore visualizza le schede compilate allinterno della propria area organizzativa e ne assicura la coerenza complessiva;

- colloquio: il valutatore comunica al valutato la sintesi della valutazione effettuata, illustrando punti di forza ed aree di miglioramento;
- feedback del valutato: i valutati possono esprimere le proprie considerazioni sulla valutazione ricevuta e sul colloquio gestionale con il proprio valutatore.

Negli ultimi tempi Poste Italiane sta mettendo in atto un piano di evoluzione del sistema di Performance Management al fine di un maggiore coinvolgimento delle persone, una forte consapevolezza degli obiettivi aziendali, la diffusione della cultura dello sviluppo e levoluzione della cultura digitale.

Conclusioni

La valutazione delle prestazioni si inserisce, dunque, in un complesso sistema di scambi di informazioni, di analisi dei dati e di elaborazione di progetti che riguardano tutte le componenti dell'azienda. Essa dà avvio ad una serie di confronti interni finalizzati a migliorare le prestazioni individuali e di gruppo e, nel suo insieme, a migliorare lattività dellazienda nel raggiungimento degli scopi prefissati dai piani strategici e dalla pianificazione organizzativa.

Bibliografia

Albano P., Carapella B. (2003), *La valutazione della dirigenza. Principi, valori, strumenti e percorsi nelle amministrazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.

Castiello dAntonio (2017), *Il colloquio di valutazione delle prestazioni. Tecniche e metodi operativi per condurre il colloquio valutativo tra capo e collaboratore*, FrancoAngeli, Milano.

Dessler G. (2017), *Gestione delle risorse umane. Fondamenti*, Pearson, Torino.

Ruffini R. (2013), *La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Trombetta C., Trombetta S. (2010), *Valutazione delle prestazioni e sistema premiante. Come applicare la riforma Brunetta del pubblico impiego*, FrancoAngeli, Milano.

Le risorse umane come cliente interno

ALESSANDRA LEPORE

Introduzione

La stesura di questo elaborato nasce dall'idea di voler porre l'attenzione sull'importanza delle risorse umane come cliente interno dell'impresa, in relazione alla mia esperienza lavorativa in una società che si occupa della gestione del servizio postale in Italia, operativa anche nei settori finanziari, assicurativi e nella telefonia mobile. In relazione a questo case study, ma più in generale alla stragrande maggioranza delle realtà presenti in Italia, vi è un limite nella gestione del personale che sta proprio nell'inconsapevolezza della dimensione della persona all'interno delle organizzazioni. La persona non è vista nella propria unicità e non ha valore in quanto tale. Il criterio che viene utilizzato si basa perciò su un management scientifico, in cui siamo solo delle componenti strumentali nel processo di produzione, paragonabili a pezzi di ricambio fungibili, e non su un management umanistico, che mette l'accento sulla 'visibilità' della persona e sul suo potenziale. Nelle aziende private, come nel mio caso, ma anche in quelle pubbliche vi è una contraddizione di fondo. Alle risorse umane, infatti, dovrebbero applicarsi regole, procedure e standard rigorosi, ma nella realtà dei fatti la gestione del personale è basato sulla relazione e l'interesse personale, un circolo vizioso che si fonda sull'appartenenza, sulla mediocre fedeltà e sudditanza e che dà vita a sistemi di lobbies e gruppi di pressione. C'è bisogno quindi di un cambiamento radicale all'interno delle organizzazioni e di una cultura organizzativa che punti sulle persone in quanto tali e non su numeri. Partendo da questa presa di coscienza le aziende dovrebbero costituirsi su mo-

delli di gestione orizzontali piuttosto che verticali e gerarchici e abbandonare una cultura del comando e del controllo in favore di una cultura basata sulla delega e sulla responsabilità. È necessaria e quantomeno imminente oggigiorno una svolta nella valorizzazione dell'individuo all'interno delle imprese. Urge una nuova cultura manageriale basata sulla relazione e sulla capacità di connessione.

Un pò di storia: dal fordismo al post-fordismo

Le trasformazioni avvenute nelle società contemporanee sono frutto dell'evoluzione che si è avuta da "Tempi Moderni", in cui Charlie Chaplin rappresenta la dura realtà della fabbrica fordista, alla "Knowledge Company", l'impresa basata sulla conoscenza e sulla relazione, connessione e cooperazione. Il fordismo è stato uno dei protagonisti del XX secolo. Creatore dell'industrialismo del Novecento, il secolo delle grandi fabbriche, è all'origine della produzione e del consumo di massa. Le sue componenti sono molte, ma primeggiano quella organizzativa, la struttura gerarchica e l'attenzione per le sequenze e i processi produttivi. Il fordismo ha alla sua base il Taylorismo, una teoria economica dell'organizzazione scientifica del lavoro, elaborata all'inizio del Novecento dall'ingegnere statunitense Frederick W. Taylor (1856-1915). Il taylorismo era fondato sull'eliminazione di spazi di autonomia degli operai, sulla disciplina, sulla misurabilità e sull'articolazione dei processi produttivi in unità elementari e ripetitive, ciascuna affidata a una persona. Le trasformazioni che da questo momento in poi investono il lavoro rispondono alla necessità di adattare la produzione e le sue finalità alle rapide fluttuazioni di un mercato globale fortemente concorrenziale e dagli equilibri sempre più precari. La struttura mastodontica e la complessità dell'articolazione produttiva del fordismo presenta molti difetti: tempi morti, lunghezze burocratiche, resistenze sindacali, disorganizzazione nella parcellizzazione del lavoro ecc. Dalla crisi del fordismo emerge il post-fordismo che si presenta come un variegato intreccio di elementi, in parte totalmente nuovi, in parte recuperati dal passato, dai contorni poco definiti e dalla molteplicità delle forme. Il toyotismo, frutto dello spirito innovatore dell'ingegnere giapponese Ohno, negli anni Cinquanta rappresenta il principale esperimento di ammodernamento e velocizzazione del

processo produttivo adottato in contesto post-fordista. Esso si fonda su due principi fondamentali: 'produzione snella' e 'just in time'. Quest'ultimi, a partire dagli anni Settanta, sono diventati i pilastri della programmazione economica dei principali paesi industrializzati. Tale assimilazione, tuttavia, non ha dato origine ad un modello univoco, ma a paradigmi con connotazioni specifiche a seconda dei contesti in cui si sono sviluppati. La situazione cambia ulteriormente con l'inizio del nuovo millennio. Prende vita una realtà dai contorni ancora più confusi, indistinti e imprecisi, in cui entrano in crisi gli stessi equilibri raggiunti con il post-fordismo. Le trasformazioni più importanti con cui abbiamo a che fare sono quelle imposte dalla "New Economy", i cui aspetti principali sono la finanziarizzazione dell'economia, il capitalismo cognitivo, i processi di ristrutturazione aziendale e l'informatizzazione dei processi produttivi. Tutto questo ha molte conseguenze sul lavoro, determinando un contesto di crescente precarietà, incertezza esistenziale e non senso generalizzato. A farne maggiormente le spese sono le nuove generazioni di lavoratori, privati, diversamente dalle aspettative, delle condizioni necessarie per una piena realizzazione di sé sia dentro che fuori dall'ambiente di lavoro.

Il Capitalismo Cognitivo e il nuovo ruolo della Conoscenza

Quando parliamo di capitalismo cognitivo ci riferiamo ad una nuova dinamica di sviluppo ed espansione dell'economia, in sostituzione di quella industriale fordista. Tra le conseguenze più rilevanti della crisi del fordismo emerge la funzione di primo piano assunta dalla conoscenza, che rappresenta in qualche modo il catalizzatore delle diverse risorse immateriali. Il vantaggio competitivo sta proprio nella creazione di conoscenza e, di conseguenza, anche di innovazione. Nella "Knowledge Economy" e, secondo la "Knowledge based theory", l'impresa non richiede tanto la precisione manageriale, quanto la relazione, la capacità di connessione e di costruire reti di continua cooperazione tra i suoi attori. C'è bisogno che l'impresa sappia gestire il cambiamento. Parliamo infatti di Adaptive Enterprise, capace di coniugare in sé complessità e incertezza. La conoscenza è, quindi, una risorsa competitiva capace di creare valore per l'impresa. In particolare, Drucker afferma che

questa non è solo una delle tante risorse produttive al pari di quelle tradizionali (lavoro, capitale e terra), ma è la sola risorsa significativa del nostro tempo. Allo stesso modo Nonaka (1997) sostiene che "in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza". Bisogna però chiarire che il semplice possesso di conoscenza non assicura all'impresa l'ottenimento dei vantaggi che da essa potrebbero derivare. È necessario che la conoscenza venga adeguatamente sfruttata. Ciò non può avvenire in modo analogo a quello delle fonti tradizionali. Esso richiede e si fonda sull'interazione con le persone che possiedono la conoscenza e sono in grado di crearne di nuova. Emerge, quindi, l'importanza dell'elemento umano nell'intero processo appena descritto. In particolare, Drucker evidenzia l'emergere di una nuova figura, quella del "knowledge worker", il "lavoratore della conoscenza", colui che è in grado di collocare la conoscenza così da utilizzarla produttivamente e di gestirla adeguatamente, e che sostituisce il "lavoratore fungibile". La fungibilità, infatti, non è più attribuibile agli individui ma va riferita alle condizioni organizzative in cui essi operano. Vi è, ormai, la necessità di gestire in maniera accurata le persone come entità uniche e specifiche.

Il valore dell'impresa

La "Knowledge based theory", enfatizza il ruolo della conoscenza nella creazione di valore e, con essa, anche il ruolo delle persone come portatori di tale conoscenza. Si preferisce recuperare il termine capitale umano (e non più risorsa umana) in quanto maggiormente rappresentativo del valore di cui è portatore il soggetto. Il capitale umano è inteso come espressione della conoscenza specifica delle persone dell'organizzazione, è quindi quel capitale, incorporato nelle persone, che può essere tradotto in vantaggio competitivo. Al capitale umano, risorsa individuale, viene poi affiancato il capitale sociale, una risorsa collettiva, presente in un network (collegamenti tra individui o organizzazioni) in grado di influenzarne comportamenti e relazioni. In questo senso l'individuo è portatore di capitale proprio che, però, viene necessariamente condiviso all'interno della rete a cui appartiene. Si spiega, così, l'importanza ricoperta dalle persone come singoli e come nodi di

reti, nella creazione di valore per l'impresa. La creazione di valore è la finalità ultima di qualunque scelta strategica, progetto o commessa, e passa per il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e, quindi, duraturo. In quest'ottica le risorse e le competenze disponibili sono alla base del vantaggio competitivo disponibile. Occorre comprendere, perciò, la profonda relazione tra creazione di valore e valore delle persone, il "People value". E ancora, il legame tra "People Satisfaction", "Customer Satisfaction" e, di conseguenza, "Stakeholder's Satisfaction". L'impresa, infatti, deve tener conto sia dei propri clienti, conoscendoli in maniera profonda, che delle persone dell'impresa, i 'clienti interni'. Vi è, perciò, un legame strutturale e sistemico tra clienti e persone che è alla sorgente del valore dell'impresa. Da qui la "spirale virtuosa della creazione del valore, che con forza gravitazionale tira verso il cliente la catena persone-motivazione-competenze-innovazione"(Perillo, 2010: p.25).

Risorse umane e Capitale umano

Il concetto di individuo ha assunto nel tempo significati e valori molto diversi e interessanti da indagare. Nell'economia classica l'individuo, qualificato come forza lavoro, era uno dei quattro fattori cardine della produzione, insieme alla terra, al capitale e all'organizzazione. La forza lavoro costituiva l'insieme delle attività fisiche o intellettuali, volte alla produzione di beni o servizi che aveva diritto a una retribuzione, il salario. L'individuo era dunque solo uno degli input per la produzione, e valutato e remunerato come forza lavoro. Il lavoro è in questa accezione dequalificato e molto specifico. Dagli anni Sessanta, specialmente con gli studi della Scuola di Chicago, l'individuo comincia ad essere considerato come portatore di valore all'interno dell'impresa. La teoria del capitale umano inserisce l'individuo in un contesto teorico strutturato e ne analizza gli elementi che giustificano il valore di questo capitale alla stregua di quello economico o tecnologico. Pertanto occorre identificare l'accumulazione di risorse umane come un investimento vero e proprio. La centralità delle risorse umane è ormai generalmente riconosciuta per assicurare il mantenimento e lo sviluppo dell'azienda; il mondo delle imprese, sempre più intriso di turbolenza, concorrenzialità e cambiamento, deve essere consapevole

che per vincere la sfida del futuro non saranno sufficienti tecnologie avanzate, né modelli gestionali perfetti, bensì sarà necessario disporre di risorse umane capaci, acculturate e che lavorino insieme per raggiungere risultati comuni. L'essere umano è, quindi, valutato in termini di costi/benefici, danni/vantaggi, perdite/guadagni. L'individuo in quanto tale conserva in sé alcune caratteristiche quali:

1) l'irriducibilità: la persona non è la semplice sommatoria di elementi biologici, psicologici, affettivi;
2) l'irripetibilità: ogni persona è unica;
3) l'inalienabilità: essere persona è una qualità costitutiva dell'essere che non gli può essere mai sottratta;
4) l'integralità: la persona non è una parte di un'unità più grande come la società o l'universo, ma ha vita singolarmente;
5) la relazionalità: la persona vive una trama di rapporti umani unici e singolari che si sviluppano e si intensificano nel corso della sua esistenza.

Pertanto, sembra sensato sostituire il paradigma tradizionale di "homo oeconomicus" col concetto di "homo agens", persona. Questo passaggio al concetto di persona ha grandi implicazione anche sulla teoria del capitale umano. Questa, infatti, deve far fronte a nuove variabili che si inseriscono nella capacità di creazione di valore di una persona, quali: la capacità di comunicare, di relazionarsi, la motivazione, la passione, il senso di responsabilità.

Il caso dei "CTD"

Con l'avvento del "Jobs Act" migliaia di giovani precari, laureati, molto spesso con 110 e lode, vengono assunti con ripetuti contratti a tempo determinato con la speranza di raggiungere il tanto desiderato impiego a tempo indeterminato e un possibile accrescimento personale e lavorativo. Nella realtà ciò resta solo un sogno, perché i "CTD" (acronimo che sta ad indicare coloro che sono assunti con Contratto a Tempo Determinato) vengono lasciati a casa una volta raggiunti i 24 mesi lavorativi, per poi essere sostituiti da nuovo personale senza esperienza destinato, a sua volta, alla stessa sorte. Inoltre, i diritti che dovrebbero spettare a qualunque lavorato-

re non sono rispettati e vige la logica delle lobbies e delle cordate. Basti pensare che questi lavoratori a tempo determinato sono molto spesso costretti a lavorare duramente senza alcun riconoscimento. In più gli sono negati giorni di malattie, ferie, permessi studio e nella peggiore delle ipotesi anche straordinari. Bisogna capire che se si vuole la qualità si deve necessariamente investire sul personale. In uno scenario competitivo sempre più complesso, le aziende che vogliono vincere e crescere devono anteporre ad altri aspetti di gestione lo sviluppo costante e coerente del capitale umano, da sempre unica vera leva nella politica di gestione aziendale. Come un sistema biologico complesso, che deve adattarsi agli ambienti in cui si trova per tutelarsi e crescere, anche l'azienda ha bisogno di modulare la propria struttura organizzativa, con tutte le risorse all'interno, al fine di cogliere le variazioni del contesto e sapersi comportare di conseguenza. Bisogna mettere un freno a questo abuso dei contratti di lavoro a tempo determinato che non fa altro che alimentare il precariato ed abbassare sempre di più le tutele che spettano ad ogni lavoratore. Questa modalità "usa e getta" non offre margini di stabilizzazione né prospettive di consolidamento futuro.

Conclusioni

La cultura della creazione e della distribuzione di valore è vitale per l'organismo impresa. Essa crea un ambiente aziendale entusiasta, nel quale gli individui lavorano meglio e possono trovare opportunità di crescita professionale. Il capitale intellettuale e soprattutto le persone, in quanto portatrici di questo capitale, diventano la risorsa più importante da attrarre e coltivare. Oggi, la forza muscolare, la potenza delle macchine e persino l'energia elettrica sono sempre più rimpiazzati dal "brain power". Siamo tutti lavoratori della conoscenza, alle dipendenze d'industrie della conoscenza. Il valore aggiunto di un'impresa diventa sempre più immateriale o intangibile, per cui la risorsa umana e la sua attiva capacità di apprendere e di adattarsi diventano il cardine di una società che vuole affrontare le sfide della flessibilità dei mercati ed il cambiamento. Ciò che oggi le persone richiedono e si aspettano da un impiego, da un'azienda, dal proprio responsabile è il risultato di profonde trasformazioni strutturali, organizzative e sociali che hanno investito il

mondo produttivo degli ultimi decenni originando un diverso approccio al lavoro. La motivazione del personale è fortemente correlata sia con i bisogni specifici dell'individuo che con i risultati attesi dall'organizzazione, ed assume un valore sempre crescente all'interno delle aziende. Le politiche di gestione delle risorse umane non possono prescindere da tali considerazioni e devono essere necessariamente orientate in tal senso. La gestione delle relazioni all'interno dell'azienda è pertanto divenuto un riconosciuto fattore strategico per il successo dell'impresa. I rapporti interpersonali, il clima aziendale, la motivazione dei collaboratori sono componenti positivamente correlate con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Da qui l'importanza di saper guidare un gruppo, di saper essere un buon leader ponendo la giusta attenzione ai diversi fattori che influenzano livello e qualità sia della produttività che delle relazioni. La principale funzione della Leadership diviene, infatti, proprio la motivazione dei collaboratori. L'etimologia della parola 'motivazione', così come quella di emozione, riporta al concetto di movimento: la motivazione (muovere verso) non è altro che l'insieme di forze che agiscono sulla persona e la portano ad attivare le proprie energie per fare qualcosa. Chi è motivato a lavorare mette in gioco più energie e, di solito, ha più successo di chi non è motivato. I leader devono, perciò, sviluppare un sistema di motivazione che permetta a loro stessi e ai suoi collaboratori di raggiungere gli obiettivi aziendali. La gestione del capitale umano, definito anche gestione del personale, è una delle più importanti strategie di medio-lungo periodo che si inserisce all'interno della programmazione aziendale. Il successo di un'impresa, infatti, deriva da una gestione più efficace ed efficiente del personale dipendente al fine di ottenere da loro la migliore performance. La ricerca, la formazione, la gestione ed anche l'amministrazione delle risorse umane facenti parte l'impresa, costituiscono leve indispensabili per la gestione delle stesse. La risorsa umana non è più da considerarsi un costo aziendale ma un talento, una risorsa attiva, un patrimonio di competenze e di esperienze.

Bibliografia

Auteri, E. (2009), *Management delle Risorse Umane. Fondamenti professionali*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.

Celli, P. L. (2008), *Comandare è fottere*, Mondadori, Milano.

Collesei, Ravà, (2008), *La comunicazione d'azienda*, ISEDI, Novara.

De Toni, A. F., Barbaro, A. (2010), *Visione evolutiva*, Etas, Milano.

Della Volpe, M. (2008), *Conoscenza Comunicazione Impresa*, Carocci, Roma.

Drucker, P. (1999), *Le sfide del management del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano.

Habermas, J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino, Bologna.

Mutti, A. (2002), *Sociologia economica. Il lavoro fuori e dentro l'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Negrelli, S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Laterza, Bari

Nonaka, I. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovations*, Reed Business Information, Oxford.

Perillo, F. (2010), *L'insostenibile leggerezza del Management. Best practices nell'impresa che cambia*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.

Roe, M. (1984), *Re-working the Work Ethic: Economic Values and Socio-Cultural Politics*, B.T. Batsford, London.

Rolle, P. (1983), *I paradossi del lavoro. Professionalità, qualificazione e trasformazioni sociali*, Dedalo, Bari.

Sicca, L. M. (2013) a cura di, *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*, Cedam, Padova.

Sicca, L. M. (2013), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Egea, Milano.

Stewart, T. A. (1997), *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York.

La risorsa umana come fonte del valore d'impresa e la figura del manager HR

FRANCESCO LOSCO

Introduzione

Al centro della presente riflessione si pone la risorsa umana, valore fondamentale all'interno del contesto aziendale, da un lato costituisce una sfida quotidiana ma dall'altro rappresenta uno stimolo per chi ricopre il ruolo di responsabile. Attraverso la creazione di valore per la risorsa umana, di riflesso è possibile creare valore per l'azienda, questo si realizza attraverso un processo complesso in quanto vengono messi in gioco diversi aspetti che non sono solo di carattere economico, ma anche di tipo sociale, culturale, pedagogico, formativo. Quanto detto ci permette di far emergere due aspetti fondamentali: da un lato la necessità di una figura manageriale multidisciplinare, ovvero un responsabile del personale capace di essere sintesi di competenze non solo economiche ma anche sociali, psicologiche e formative; dall'altro la risorsa umana rappresenta una vera e propria sfida in quanto dalla sua valorizzazione discende sia la soddisfazione personale, che i risultati positivi per l'azienda. In base all'esperienza fatta presso l'Associazione Roseto, Residenza Socio-Assistenziale e Casa-albergo di Avellino, è stato possibile maturare un'esperienza nell'ambito della gestione del personale, che ha generato una maggiore consapevolezza ed una crescita sia professionale che emotiva.

La risorsa umana come fonte del valore d'impresa e la figura del manager HR

Il termine risorsa, dall'inglese source significa letteralmente fonte, l'etimologia della parola fornisce uno stimolante spunto di riflessione sul concetto di risorsa umana come fonte del valore. La risorsa umana costituisce l'unico fattore a disposizione dell'impresa, capace di rigenerarsi come una sorte di fonte di energia rinnovabile, per questo essa può essere concepita come un'eccezionale strumento di creazione del valore. Sulla base di quanto detto, chi ricopre il ruolo di responsabile del personale non ha il mero compito di contenimento dei costi del lavoro, bensì costituisce un vero e proprio agente del cambiamento della mentalità e della cultura aziendale. In questa ottica la risorsa umana deve essere considerata come un cliente interno dell'impresa, come accade con il customer, con il dipendente sarà necessario tener conto della sua soddisfazione e della motivazione. Tra il responsabile ed il singolo dipendente non si instaura soltanto un contratto di tipo giuridico-amministrativo, ma anche un contratto psicologico, formato da aspettative e fiducia. In questa ottica si considera un processo di auto-miglioramento della risorsa umana, ovvero un percorso di crescita auto-consapevole ed auto-motivante in cui il singolo individuo in modo consapevole comprende i propri punti di forza e di debolezza. Questo meccanismo, riferendoci alla figura del manager prende spunto dagli studi di Stephen Covey, il quale parla delle sette abitudini per l'auto-miglioramento del manager:

1) essere proattivo: scegliendo con responsabilità mezzi ed obiettivi;
2) iniziare sapendo dove si vuole arrivare: puntare agli obiettivi personali e a quelli dell'organizzazione;
3) fare una scaletta delle cose più importanti;
4) pensare al massimo beneficio per tutti i soggetti coinvolti;
5) cercare prima di capire e poi di farsi capire;
6) agire in sinergia con gli altri;
7) cercare di migliorare sempre: sotto il profilo mentale (lettura, visualizzazione, pianificazione, scrittura), spirituale (chiarezza, impegno, studio, meditazione), sociale-emotivo

(servizio, empatia, sicurezza, sinergia) e fisico (gestione dello stress, allenamento, alimentazione).

L'approccio dei manager, soprattutto in Italia parte da una divergenza tra il singolo individuo e l'organizzazione, questo porta ad una scelta di preferenza di quest'ultima rispetto al singolo dipendente dando vita alla cosiddetta "gestione dell'indifferenza". Questo risente fortemente di un approccio fordista tipico del boom economico italiano, una modalità che però non è in grado di valorizzare la risorsa umana da un lato e dall'altro non tiene conto dell'importanza della leadership del manager. In base a quanto detto occorre passare dalla cultura del potere a quella del servizio, questo presuppone da parte del manager un approccio mirato all'ascolto attivo e all'empatia. Considerare il dipendente come cliente interno significa anche tener conto delle sue motivazioni, in merito uno degli studiosi di organizzazioni che ha offerto un valido contributo a quanto detto è sicuramente Abraham Maslow4, con la piramide dei bisogni:

Fig. 1. - La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

La forma piramidale deriva dal fatto che non è passare al gradino successivo senza esser passati per quello precedente, in un processo che ha come intento quello di giungere al vertice della piramide. Ogni individuo, nel nostro caso il dipendente, ha una scala di

bisogni che può essere differente rispetto agli altri, la competenza del manager deve essere anche quella di conoscere e comprendere tale piramide per poter incidere sul fattore motivazionale. Ovviamente si parte dal presupposto che un individuo soddisfatto è anche motivato e tende quindi ad adempiere ai suoi compiti in modo adeguato.

Gestire il personale quindi non è un compito agevole, ogni dipendente porta con sé all'interno del contesto organizzativo il proprio modo di essere, di agire, che lo conduce ad una certa coerenza, continuità e stabilità in una sola parola personalità, che Hollander analizza sotto quattro aspetti:

- aspetto esterno: comportamenti tipici dell'individuo in relazione al contesto d'azione;
- aspetto interno: in relazione al nucleo psicologico individuale (il sé, i propri valori);
- aspetto dinamico: permette alla persona di adattarsi ai cambiamenti ambientali e sociali;
- aspetto stabile: insieme dei processi cognitivi costanti che plasmano uno stile di personalità caratteristico.

Gli aspetti psicologici e comportamentali sono sempre coinvolti nello studio delle organizzazioni, questo è collegato con il costrutto dell'intelligenza emotiva di Goleman, intesa come la capacità di gestire sé stessi e le relazioni interpersonali in modo maturo e costruttivo. Il celebre psicologo statunitense, individua alcuni componenti dell'intelligenza emotiva:

1) Consapevolezza di sé: ci si riferisce alla consapevolezza emotiva, autovalutazione accurata e fiducia in sé stessi;
2) Gestione di sé: auto-controllo emotivo, trasparenza, adattabilità, risultati, iniziativa ed ottimismo;
3) Competenza sociale: caratterizzata dalla consapevolezza sociale, ovvero empatia e consapevolezza organizzativa e servizio verso i colleghi.

In base a questi aspetti occorre che il manager si contraddistingua per una serie di capacità e di competenze legate alla gestione delle relazioni, come ad esempio la leadership ispirata, l'influenza, l'aiuto alla crescita, la capacità di catalizzare il cambiamento, gestione dei conflitti, costruzione dei legami, lavoro di grup-

po e collaborazione. Insomma i manager moderni nell'ambito della gestione del personale dovrebbero sviluppare una forte intelligenza emotiva in grado di gestire sé stessi ed i colleghi in modo vincente e soddisfacente per l'organizzazione. Il rapporto con i dipendenti non è sempre semplice da gestire, per quanto si voglia sottolineare la necessità di creare distacco tra vita privata e professionale, gli individui sono dotati di una dimensione umana ed emozionale molto marcata, in cui i fattori di stress e di cambiamento della vita extra lavorativa hanno delle inevitabili ripercussioni su quella lavorativa. Uno studio condotto da T.H. Holmes e R.H Rahe sottolinea come un qualunque evento nella vita delle persone, bello o brutto che sia, provoca comunque una percentuale rilevante di stress.

Si assiste ad un processo che tende a considerare quindi, come precedentemente sottolineato, il dipendente come cliente interno dell'impresa, passando dalla customer satisfaction alla people satisfaction. Quindi un approccio che tenga conto della valorizzazione della risorsa umana attraverso il talento, quest'ultimo messo a disposizione nell'organizzazione, permettere di rendere la risorsa motivata e quindi soddisfatta. Un dipendente soddisfatto rende di riflesso il cliente soddisfatto attraverso la produzione di un bene o l'erogazione di un servizio in modo adeguato. Quanto detto può essere riassumibile nel seguente grafico:

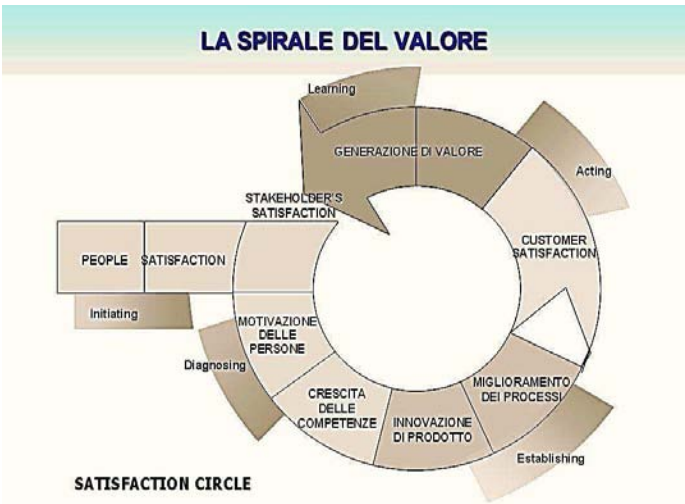

Fig. 2. - La spirale del valore

Pertanto occorre, da un lato tenere in considerazione una nuova prospettiva nella concezione della risorsa umana, ma dall'altro bisogna non trascurare l'altra faccia della medaglia, ovvero considerare il manager HR come una figura innovativa e multidisciplinare.

Ma come si giunge alla consapevolezza di questo nuovo approccio che mette al centro la risorsa umana come fonte del valore? Un passaggio obbligato è quello di considerare l'importanza della formazione aziendale. Purtroppo oggi nelle aziende non si ha ancora la maturità di comprendere la rilevanza dell'aspetto formativo, talvolta esso è considerato come un mero obbligo o come un costo da sostenere. Non si riesce a concepire la formazione come un elemento chiave per il valore e per il successo aziendale. Invece si assiste ancora ad una pratica che evidenzia lacune, non solo sotto il profilo quantitativo ma anche qualitativo.

Bisogna quindi intervenire tenendo conto di alcuni profili:

- trasformare la cultura organizzativa, orientandola alla leadership e all'empowerment;
- modificare i comportamenti organizzativi, spostandoli dalla dimensione individuale a quella cooperativa;
- accrescere e mantenere le competenze organizzative, tecniche e professionali, a sostegno dello sviluppo del business.

In una sola parola "Learning Management System (LMS)", come pre-condizione operativa per realizzare una gestione strategica della formazione e raggiungere obiettivi. Occorre mettere a sistema diversi fattori:

- piano strategico della formazione;
- network di fornitori: da coinvolgere sia sotto il profilo contrattuale, che nell'ambito della strategia e della gestione formativa;
- bisogni formativi dell'organizzazione;
- bisogni formativi individuali;
- offerta formativa da proporre: compatibilmente con le necessità formative;
- feedback: per comprendere i benefici della formazione e le aree di miglioramento.

Nell'ottica delle competenze multidisciplinari necessarie per il manager HR, occorre tenere in considerazione l'importanza del coaching come strumento strategico nella gestione del personale. Il termine coach etimologicamente deriva da Kocs, villaggio ungherese che nel sedicesimo secolo era dedito alla produzione di carrozze di qualità. Nella letteratura inglese compare nel 1532, e deriva dal middle english "coche" che significa appunto carrozza8. La parola coach nel linguaggio comune è utilizzato nell'ambito sportivo per indicare l'allenatore di una squadra. Volendo effettuare un parallelo tra lo sport e l'impresa, è possibile concepire il coach come il manager HR del team-impresa. Si possono individuare differenti tipologie di business coaching riassumibili nella seguente tabella:

TIPOLOGIA COACHING	RIVOLTO A	OBIETTIVO	
EXECUTIVE COACHING	TOP MANAGEMENT	-	FLESSIBILITÀ
		-	LEADERSHIP
		-	COMUNICAZIONE
CORPORATE COACHING	MIDDLE MANAGEMENT	CULTURA AZIENDALE	
SMALL BUSINESS	IMPRENDITORI E START UP	VISION E MISSION	
CAREER COACHING	SINGOLI	SVILUPPO CARRIERA	
TEAM COACHING	GRUPPI	CRESCITA ED INTERAZIONE	

Fonte: elaborazione personale

Compatibilmente con il presente lavoro di ricerca, occorre porre l'accento unicamente sulla figura del manager coach, quale figura professionale capace di valorizzare il capitale umano aziendale. Le competenze richieste per questa figura sono molteplici, tra cui:

- conosce sé stesso e il suo team: il presupposto per conoscere gli altri è una piena consapevolezza di sé, sia in termini di punti di forza che di debolezza;

- mettere al centro l'altro: si contraddistingue per le doti di ascolto attivo;
- capacità di osservazione e comunicazione con il suo team;
- evita giudizi a priori senza cadere quindi nella trappola del pregiudizio.
- caso aziendale: Associazione Roseto Rsa Casa-Albergo.

Il Roseto, fondato nel 1974 per volere del suo fondatore Padre Innocenzo Massaro, rappresenta per il contesto territoriale di riferimento un'opera caritatevole fortemente sostenuta da tanti benefattori, operatori e amici. Il progetto Roseto svolge la propria attività secondo lo spirito e le linee guida del suo fondatore, con unità, compattezza, e professionalità con il supporto di tantissimi volontari che, quotidianamente, con modalità diverse, rappresentano un punto di forza importante per l'Opera. Alla gestione della struttura collaborano la Comunità Laicale Francescana di Avellino, con i Frati Minori Cappuccini di Avellino, le suore di Santa Marta che attraverso la loro instancabile opera all'interno della Struttura aiutano ad assicurare quotidianamente tutta l'assistenza di cui necessitano gli anziani ospiti, sia da un punto di vista materiale che spirituale. Collabora alla gestione della Struttura, la Cooperativa Le Rose cui è stata affidata la parte logistica dell'organizzazione in supporto a quella socio-assistenziale affidata esclusivamente all'Associazione Roseto. Il Roseto oggi è una Rsa Casa-Albergo che vanta sul territorio irpino una posizione di vantaggio competitivo ed una buona qualità del servizio offerto.

Il Roseto nasce come ente morale no profit, pertanto la sua mission è quella di garantire agli Ospiti tutte le cure e l'assistenza necessaria, pertanto chi ci lavora deve necessariamente vivere l'esperienza come servizio e missione e non come se fosse un semplice lavoro motivato unicamente da una logica economica. Questo discorso vale sia per gli operatori che sono a stretto contatto con gli anziani, che per tutto quanto il personale che indirettamente garantisce l'erogazione del servizio. Quindi tale obiettivo fondamentale deve essere condiviso da tutti i componenti dell'organigramma, a maggior ragione dai vertici e quindi dal decisionale, fino ad arrivare agli operatori. L'impegno costante permette di premiare il lavoro svolto con una gratificazione non solo economica, ma soprattutto morale.

La vision è quella di rendere tale Struttura sempre più efficiente, tenendo conto dei processi di cambiamento in atto sotto il profilo economico, sociale e culturale. L'efficienza ed il miglioramento rientrano quindi in un percorso di crescita raggiungibile attraverso:

- trasformazione del contesto organizzativo da semplice ente gestito con un approccio familiare ad azienda di servizi di piccole dimensioni, con successivo riconoscimento e certificazioni;
- ottimizzazione dei costi attraverso una strategia che non prevede tagli ingiustificati, ma che intende ridurre al minimo gli sprechi;
- informatizzazione dei sistemi di gestione attraverso l'utilizzo di software che velocizzano e rendono più efficiente il lavoro;
- consolidamento dell'immagine sul territorio di avellino e provincia, attraverso la realizzazione di iniziative che rendano il roseto sempre più visibile;

Quando è iniziata l'esperienza la Struttura presentava la seguente situazione di partenza:

- organizzazione non strutturata, ovvero assenza di organigramma e procedure, difficoltà nell'identificazione dei ruoli, nella suddivisione di compiti e mansioni.
- assenza di supporto tecnologico e software gestionali nell'ambito del controllo delle presenze.
- mancanza di una cultura aziendale ben definita e deficit nel lavoro di squadra.

Per ovviare a tutti questi elementi critici, sono stati numerosi gli interventi posti in essere. Queste scelte sono a conferma della tesi del presente elaborato, ovvero nei contesti organizzativi la figura HR è fondamentale per numerose motivazioni di carattere organizzativo. È stato possibile quindi migliorare la qualità del lavoro, creare una struttura organizzativa ben definita, individuare delle figure professionali idonee che andassero a ricoprire determinati ruoli chiave all'interno del contesto esaminato. Sicuramente il lavoro non è ultimato, del resto lavorare con le organizzazioni è un cammino continuo, un percorso fatto di alti e bassi, il quale permette di favori-

re dei processi di change management, che nel contesto attuale sono fondamentali se si vuole che l'azienda sopravviva.

Analizzando i principali interventi posti in essere, al fine di favorire il principale obiettivo, ovvero la trasformazione in azienda, sicuramente il primo passo è stato la creazione di un unico documento aziendale, che racchiudesse tutte le principali informazioni sulla struttura sotto il profilo organizzativo. Pertanto è stata necessaria la creazione dell'organigramma, senza di esso sarebbe stato impossibile identificare i ruoli, i soggetti coinvolti, le relazioni tra i ruoli e quindi i rapporti di coordinamento e la gerarchia presente. L'organigramma creato è stato quello di tipo tradizionale o gerarchico, con al vertice la Direzione, ovvero il Presidente del Roseto al primo livello e a seguire articolato su altri due livelli, di cui al primo collocati i ruoli di responsabilità di settore e al secondo il livello operativo.

Successivamente alla creazione dell'organigramma aziendale, è stato fondamentale determinare un regolamento aziendale applicabile alla totalità dei dipendenti, nello specifico delle norme semplici e basate sul rispetto della civile convivenza, fino a procedure più complesse.

Successivamente si è proceduto alla creazione della job description, tenendo conto di tutti quanti i ruoli organizzativi, delle procedure necessarie, delle responsabilità riferite ad ogni ruolo considerato e delle competenze specifiche necessarie per ogni figura professionale. Appare evidente che senza questo documento non si riusciva a orientare il comportamento dei soggetti coinvolti verso la mission e la vision dell'Associazione Roseto. All'interno dello stesso è stato analizzato ogni funzione aziendale, ogni ruolo coinvolto e per ognuno di essi è stato definito una procedura ben precisa e un rapporto di coordinamento con altri ruoli.

Per giungere a questo testo di riferimento, è stato necessario procedere settore per settore, ad intervistare in prima persona ogni responsabile, così facendo si è potuto comprendere quali erano i punti di forza e di debolezza di ogni ambito e capire quindi come intervenire. La vera difficoltà è quello di creare un documento unico che venga condiviso, per farlo occorre creare una cultura aziendale che con il tempo venga sempre più compresa, apprezzata e considerata come valida.

Successivamente il principale settore di intervento è stato quello degli operatori socio sanitari, i quali costituiscono il nucleo di dipendenti maggiore presenti nella struttura. In particolare in questo caso è stato fondamentale che la figura del responsabile del personale, abbia posto in essere una serie di comportamenti ed interventi poco schematizzabili e prevedibili. Nello specifico se chi gestisce il personale non è percepito come coerente ed equo, la sua figura non è percepita come autorevole, infatti in questo ambito così delicato non è sufficiente l'autorità ma è necessaria appunto l'autorevolezza la quale viene legittimata dai dipendenti in quanto si è percepiti come una figura professionale valida e credibile. Nel pratico coerenza ed equità si esprimono semplicemente in una turnazione che preveda una logica e quindi una sequenza uguale per tutti. Si è proceduto a stilare una turnazione mensile, entro una certa data del mese i turni vengono resi noti, ed eventuali cambi, permessi, ferie vengono comunicati al responsabile del personale della struttura il quale provvede a prenderne nota, a valutarne la possibilità e a monitorare nel tempo il tasso di richiesta, le motivazioni ecc.

Allo stesso modo equità e coerenza devono essere posti in essere nel caso dei piani ferie, avendo utilizzato un approccio democratico come stile di direzione, si è aperti ad eventuali idee, cambiamenti nella modalità della turnazione, fermo restando l'aver stabilito delle linee guida e dei paletti che devono comunque limitare un'eccessiva discrezionalità. Alla fine di ogni mese vengono effettuati tutti i controlli legati al numero delle ore lavorate (tramite il supporto del controllo accessi con il sistema del badge), alle ferie e permessi richiesti. Questo permette di monitorare nel medio periodo i tassi di assenteismo, le richieste di permessi e cambi turni ed ogni dato utile che consente di evitare il sedimentarsi di comportamenti organizzativi inefficienti, sempre nel rispetto della normativa vigente e della contrattazione collettiva.

Quanto detto attiene all'ordinario, sicuramente esistono delle variabili non considerabili in maniera meramente scientifica, sul luogo di lavoro entrano in gioco anche emozioni e sentimenti. Per quanto si cerchi di tener separata la vita professionale da quella privata, tuttavia non siamo delle macchine, siamo degli esseri umani i quali risentono di quello che accade nella propria vita, questo nel bene e nel male incide sulla prestazione lavorativa. Alla luce di que-

sta dimensione umana, la figura del responsabile del personale non può prescindere da alcuni aspetti fondamentali quando instaura la relazione con i dipendenti, in particolare è possibile riassumerne alcuni che, in base alla mia esperienza professionale, sono risultati essere delle chiavi fondamentali per instaurare un rapporto di fiducia con essi:

1) leadership ed esempio: il vero leader viene riconosciuto dagli altri come tale, non dice cosa e come fare senza sporcarsi le mani in prima persona. se vogliamo che gli altri ci seguono dobbiamo metterci in discussione;
2) attenzione e fedeltà: essere perseveranti nel proprio lavoro, quindi amarlo nel bene e nel male sviluppando una capacità di gestione dello stress e delle emozioni;
3) empatia: capacità di mettersi nei panni dell'altro, provare le sue emozioni con il giusto distacco, senza farsene carico;
4) ascolto: mettere al centro quanto l'altro ha da dirci, è il presupposto per una buona comunicazione;
5) capacità auto-riflessiva: è importante non solo ascoltare gli altri ma anche ascoltare sé stessi, bisogna guardarsi dentro e capire se si stanno facendo le scelte giuste, lavorare con le persone non è semplice e non esiste un manuale universalmente e scientificamente valido.

Tanto è stato fatto e ancora tanto bisogna fare, chi lavora con le persone e con le organizzazioni ha un compito non facile, ma tutto parte dalla consapevolezza che il cambiamento teso al miglioramento parte da sé stessi. Se vogliamo che gli altri cambino, dobbiamo essere i primi a cambiare e a metterci in discussione. Non esiste un punto di arrivo definitivo, ma diversi step che ci portano a migliorare giorno dopo giorno in un percorso di crescita continua.

Bibliografia

Perillo F., 2005, *La leadership d'ombra. Il lato oscuro della leadership*. Guerini e associati. Milano.

Agnesa M. 2001. *Psicologia manageriale. La gestione strategica delle risorse umane*. Libreria Universitaria.it.

Granchi & Partners. 2012. *Nuovi modelli di coaching. Fondamenti, obiettivi, risorse, applicazioni*, Bari.

Boschi P., Sprugnoli L., 2012. *Superare l'ansia. Mantenere il self-control nel lavoro e nella vita privata*. De Vecchi. Bari.

Valorizzare il capitale umano: formazione, empowerment, coaching

ELIANA MORCONE

Introduzione

Il mondo odierno è ricco di sfide e cambiamenti repentini che incidono sull'individuo e sulla collettività. La tecnologia ha modificato radicalmente i nostri usi e costumi, tanto da pervadere ogni singola attività della nostra vita. Anche il mondo del lavoro è cambiato e i cambiamenti al suo interno sono sempre più veloci. In un contesto del genere le aziende hanno cominciato a rendersi conto che il capitale umano, le persone che lavorano nell'azienda, sono una delle principali risorse. Alla luce di questa nuova considerazione delle risorse umane la formazione, considerata in precedenza dall'azienda più come un costo da sostenere, negli ultimi anni ha preso la positiva accezione di valore aggiunto all'intero sistema aziendale. Viene indirizzata al miglioramento del rendimento del capitale umano e di conseguenza all'ottenimento di maggiori risultati economici.

In quest'ottica, prenderemo in considerazione il coaching come uno degli strumenti che si stanno radicando nelle pratiche aziendali per lo sviluppo delle risorse umane. Si basa su una dinamica relazionale tra due persone, il coach e il coachee. Stabilito l'obiettivo comune il coach ha il compito di facilitare l'apprendimento del coachee adoperando prevalentemente tecniche di conversazione con le quali si persegue la crescita del coachee in un settore precedentemente concordato.

Capitale tangibile e capitale intangibile

Per ottenere un aumento della competitività nei confronti dei propri concorrenti (fare meglio e in minor tempo) le imprese sono indotte sempre più a investire in quello che si definisce capitale intangibile. Prima di indicare cosa si intenda per capitale intangibile è bene specificare il suo opposto, ossia a cosa ci si riferisce con capitale tangibile. Quest'ultimo concetto racchiude quelle risorse che si identificano con i beni fisici o finanziari, quella parte di capitale aziendale che può essere oggetto di misurazione precisa. Nel novero di questa tipologia di materiale troviamo ad esempio i macchinari e gli impianti di produzione, nonché la forza lavoro ma intesa in modo quantitativo, questi elementi erano ritenuti determinanti per valutare la performance di un'impresa. Il capitale intangibile invece indica le risorse e il patrimonio di impresa che non è compreso, appunto, nei beni fisici o in attività finanziarie (Dizionario di Economia e finanza, Treccani).

All'interno di questa definizione troviamo:

1) il capitale umano
2) il capitale organizzativo
3) il capitale informativo

Nel capitale umano rientrano quelle che definirei le "3 C": capacità, conoscenze e competenze dei lavoratori. Il capitale organizzativo è espresso dalla motivazione dei lavoratori, dal team working, dal clima aziendale, dalla capacità di leadership. Nel capitale informativo sono compresi i sistemi informatici, gli archivi di dati, le reti e tutta l'infrastruttura tecnologica.

Nel contesto di cui abbiamo parlato, le risorse umane assumono un ruolo-chiave così come l'adeguamento delle loro competenze professionali e trasversali nel corso del tempo. È proprio qui che entra in gioco la formazione dei lavoratori, diventata un requisito fondamentale per conseguire gli obiettivi aziendali e si è palesata una maggiore attenzione all'investimento in capitale intangibile da parte delle aziende.

Una formazione del genere è innovativa e deve essere portata avanti in modo sistematico, nonché coerente, con l'intero sistema aziendale nella quale viene posta in essere.

Questo tipo di formazione offre benefici sia ai lavoratori che vi partecipano che all'impresa che la promuove. I lavoratori acquisiscono la consapevolezza di sviluppare le proprie competenze personali e professionali e di poter ambire ad un avanzamento di carriera; per quanto riguarda le imprese, una vantaggio è rappresentato dalla possibilità di avere al proprio interno un personale sicuramente più qualificato, più "flessibile" e "autonomo" nei confronti delle esigenze dell'organizzazione e pronto nella risoluzione delle problematiche aziendali che si possono venire a creare. Persone che si sentono coinvolte e parte integrante di un progetto aziendale, risultano più motivate creando un sicuro vantaggio per l'azienda.

Questi benefici potenziali possono anche, ovviamente, non essere mai concretizzati se non si passa attraverso una seria valorizzazione del capitale umano e organizzativo e non si pensa in termini strategici.

Investire sulla formazione delle risorse umane

Le imprese hanno al loro interno un capitale composto da conoscenze, competenze, capacità delle persone che vi lavorano e un capitale di questo tipo non è replicabile come il componente di un macchinario. Coloro che lavorano nell'azienda sono capaci di generare quel vantaggio competitivo di cui l'azienda ha bisogno, sempre che il loro sviluppo e apprendimento siano supportati in modo efficace.

In quest'ottica le risorse umane diventano cruciali per il successo aziendale e i manager riconoscono la loro formazione come un punto fondamentale per conseguire l'obiettivo comune.

Come abbiamo detto in precedenza la formazione, nei tempi passati, era considerata dall'azienda principalmente come una spesa da sostenere mentre negli ultimi anni ha preso la positiva accezione di investimento che aggiunge valore all'intero sistema aziendale. Sostanzialmente si può definire la formazione come un percorso di apprendimento che, nel caso di un contesto aziendale, ha come attori principali i lavoratori e l'azienda stessa. Entrambi traggono benefici dalla formazione: nel primo caso, i lavoratori frequentano percorsi formativi finalizzati ad esempio, al conseguimento di particolari job skills, competenze tecnico-professionali, competenze tra-

sversali, capacità relazionali (comunicazione, gestione, motivazione), risoluzione dei conflitti legate al loro ruolo professionale. Dall'altra parte c'è l'azienda che compie una scelta strategica e che inquadra la formazione come un miglioramento della produttività, del singolo dipendente e del gruppo, e di conseguenza un passo in avanti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Riepilogando: vediamo che la formazione è legata al cambiamento, in cui il continuo modificarsi delle esigenze del mercato fa scaturire la necessità di rinnovamento delle competenze tecnico-professionali e trasversali di coloro che lavorano nelle aziende. Ha come obiettivi principali l'aggiornamento, la qualificazione e il perfezionamento dei lavoratori; l'adeguamento o l'innalzamento del livello professionale dei lavoratori. L'altro obiettivo, che si collega a questi precedenti, è l'aumento della competitività dell'impresa e quindi la formazione ne diventa partner imprescindibile.

L'investimento formativo che prende in considerazione gli aspetti tecnico-professionali dell'individuo è ovviamente fondamentale e mira ad uno sviluppo delle competenze nel settore di riferimento. Valorizzare il lavoratore affinché sia "migliore" in questo senso non esclude il bisogno di attuare una politica motivazionale e di coinvolgimento. Le persone che si sentono coinvolte sono più motivate e spesso riescono a svolgere meglio i propri compiti, percepiscono lo scopo del loro agire e scoprono anche di voler migliorare le loro conoscenze. Lo sviluppo delle risorse umane può essere promosso anche attraverso processi diversi rispetto alla formazione considerata tradizionale.

Il processo di empowerment

L'azienda in cui ho svolto un periodo di stage è una delle sedi italiane di una multinazionale americana, leader nel settore chimico. Cito una frase compresa nella sezione dei loro "Vision&Value": "Create a performance culture through the development and empowerment of our associates". "Creare una cultura della performance attraverso lo sviluppo e l'empowerment dei nostri associati".

In questo concetto vediamo come si viene a delineare quella che possiamo definire una cultura aziendale. Si vuole creare una cultura della performance utile al raggiungimento degli scopi aziendali, ma è fondamentale che questa creazione avvenga attraverso lo sviluppo e l'empowerment delle persone che vi lavorano.

L'empowerment è un processo in cui le persone acquisiscono controllo sulla propria vita e sul proprio contesto ambientale generale e nel nostro caso lavorativo. È una conquista della consapevolezza di sé e del controllo delle proprie scelte, decisioni e azioni in ogni ambito della vita. È un processo lento, ha bisogno di tempo per esplicitarsi, e ha inizio nell' interiorità delle persone per poi ramificarsi e crescere esternamente nell'organizzazione aziendale.

Un'azienda che si basa su questo processo è lontana dal modello in cui una rigida gerarchia verticistica rischiava di creare disarmonie, competizioni e frustrazioni, a volte anche estreme, tra le persone coinvolte.

Un modello aziendale basato sull' empowerment interiorizza elementi chiave come:

1) Partecipazione.
2) Coinvolgimento.
3) Responsabilizzazione.
4) Autostima.
5) Collaborazione.
6) Valorizzazione.

Stimola lo sviluppo di una cultura organizzativa nell'ottica di una valorizzazione del capitale umano. La persona, singola unità del capitale umano, in un contesto del genere manifesta fiducia nelle proprie azioni, non teme i cambiamenti che si posso verificare e prova a gestirli, è in grado di riconoscere i propri errori assumendosi la responsabilità perché non teme il giudizio degli altri, condivide le informazioni, è un persona attiva, capace di prendere iniziative, una persona del genere è motivata. È fondamentale il ruolo del manager/leader perché deve operare anche lui un cambiamento, deve essere disposto a delegare, a condividere le decisioni, essere uno stimolo all'autonomia e al senso di responsabilità individuale, deve essere in grado di individuare i bisogni che i collaboratori possono avere e favorirne la crescita professionale, sempre restando

all'interno della strategia aziendale. A monte quindi l'azienda deve creare un ambiente capace di supportare le capacità e il desiderio di sviluppo e di crescita della persona.

Come abbiamo detto l'empowerement è un processo lento ed ha bisogno, oltre che della collaborazione delle singole persone che lavorano nell'azienda, anche di una figura che le accompagni. La figura del coach e la disciplina del coaching coadiuvano e facilitano le persone in questo percorso di empowerement.

Coaching: strumento di sviluppo dell'empowerment

Ci sono differenti teorie sull'origine del coaching e su chi possono essere considerati i padri fondatori di questo strumento.

La parola coach compare in origine nel XVI secolo e indicava un mezzo di trasporto, una carrozza trainata da cavalli. Successivamente, a metà del XIX secolo, venne affiancata alla figura del tutor universitario in ambito inglese, per la loro funzione di sprone agli studenti.

Seguendo l'evoluzione storica del termine, abbiamo visto come esso derivi dal nome di un mezzo di trasporto. In un certo senso si può intendere il coaching come uno strumento che "trasporta" le persone nel percorso dal punto concreto in cui si trovano nella loro vita fino all'obiettivo che vogliono raggiungere. Il coach è colui che conduce il coachee verso l'obiettivo che è stato articolato grazie al suo aiuto, ma totalmente determinato e deciso dal coachee. Quest'ultimo decide anche come raggiungere l'obiettivo. Il coach crea le condizioni per l'apprendimento, il cambiamento e lo sviluppo della persona.

Nel parlare di coaching non ci si può esimere dal fare un'incursione nel mondo della filosofia dell'antica Grecia.

Socrate utilizzava il metodo del dialogo con i suoi discepoli per aiutarli a raggiungere la verità attraverso le loro conoscenze. Il Teeteto è un dialogo scritto da Platone nel IV secolo a.C. È uno scritto dedicato al tema della conoscenza, impostato come dialogo tra Socrate e Teeteto (discepolo di Teodoro di Cirene e matematico) nel quale Platone compie una teorizzazione della maieutica socratica. Ed è questo il punto che interessa maggiormente nell'ambito del coaching. L'arte maieutica è "l'arte di far venire alla luce una

creatura da una partoriente" e Platone la indica come parte costruttiva del metodo dialogico socratico. Socrate chiedendo a Teeteto se sapienza e conoscenza siano la stessa cosa, innesca un meccanismo in quest'ultimo che pur non sapendo dare una risposta non si perde d'animo nella ricerca di una soluzione, mostrando di avere un'idea che ha solo bisogno di avere di aiuto per venire alla luce. In quest'ottica possiamo paragonare il coach alla levatrice e il coachee alla partoriente. Credo sia un bel modo per descrivere la relazione coach-coachee: il coach non fa affermazioni, non fornisce delle soluzioni al coachee, ma attraverso degli interrogativi spinge il coachee a trovare le risposte che cerca e che sono "partorite" dal coachee stesso. Trovare le risposte in questo modo dà un senso di soddisfazione maggiore e di conseguenza aumenta la motivazione.

Quello che attualmente intendiamo come coaching ha fatto la sua apparizione nella metà degli anni Settanta del secolo scorso. In quel periodo infatti viene pubblicato "The Inner Game of Tennis" di Timothy Gallwey (1974). L'autore descrive, attraverso la metafora del tennis, quello che succede nella mente delle persone, ossia giocare contro avversari che non sono quelli dall'altra parte della rete, ma che sono dentro di noi. Ed è lì che il coaching interviene, liberando le potenzialità della persona, non insegnando, ma aiutando ad apprendere. Questo metodo innovativo ha ispirato John Whitmore, il quale fondò una scuola di coaching inizialmente in ambito sportivo e successivamente adattando il procedimento al mondo aziendale, originando quello che si definisce Business coaching. Parafrasando una definizione elaborata da John Whitmore (2011), fare coaching equivale a liberare, far venire fuori, quelle che sono le potenzialità di una persona, in modo che questa riesca ad elevare al massimo il suo rendimento, aiutandola ad apprendere. Qui apprendimento è inteso proprio come "presa di coscienza" delle proprie capacità e potenzialità per poter arrivare alla risoluzione delle eventuali problematiche.

Nel mondo anglofono il coach è l'allenatore sportivo, colui che segue l'atleta o la squadra sia dal punto di vista fisico che emotivo. Un coach guida e motiva, in modo da far raggiungere gli obiettivi che il singolo o il gruppo hanno individuato.

Sono gli anni Ottanta a rappresentare per il coaching un inserimento vero e proprio nel mondo aziendale.

Business coaching

Il Business coaching è la tipologia di coaching che si svolge nell' azienda. L'obiettivo che si pone in questo ambito è quello di coadiuvare i lavoratori ad agire più efficacemente.

Il compito del coach è motivare il personale e renderlo partecipe all'interno del contesto aziendale, consapevole delle proprie risorse e delle competenze migliorabili.

Il business coach deve far emergere la fiducia e la consapevolezza delle proprie risorse al cliente/coachee. Molte aziende hanno cominciato ad utilizzare il coaching come azione formativa a sé stante o in chiave integrativa.

Il coaching è una strategia formativa che si prefigge di attuare un cambiamento partendo dall'esperienza (in questo caso in ambito lavorativo) del singolo individuo. Tale cambiamento è teso al miglioramento e all'amplificazione delle potenzialità dell'individuo ed è un processo che offre strumenti per identificare e successivamente raggiungere gli obiettivi.

Nell prima parte del Codice di condotta della ICF Italia (sezione italiana dell'International Coach Federation, ICF Global, associazione senza scopo di lucro, punto di riferimento nazionale e mondiale per i professionisti del coaching) il coaching viene definito come "… partnership con i clienti che attraverso un processo creativo stimola la riflessione ispirandoli a manifestare il proprio potenziale personale e professionale". La dinamica che si viene a creare in un'attività di coaching è quella appunto tra il coach e il coachee. In questa relazione professionale il coach ha il compito di guidare il coachee nel suo percorso di apprendimento, facendogli superare quegli ostacoli che non gli permettono la sua prestazione ottimale. È un'azione fortemente personalizzata e il coach cerca di far conseguire al coachee il massimo sviluppo personale e professionale, una trasformazione. Cerca di generare un cambio di prospettiva, un aumento dell'impegno e responsabilizzazione, che si traducono in risultati migliori. Il coaching è una "attività professionale non ordinistica" ai sensi della legge italiana numero 4 del 2013, ossia fa parte di quelle professioni che non sono organizzate in ordini e collegi, attività economiche "volte alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitabile abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale, o comunque con il concorso di

questo" (www.gazzettaufficiale.it, pubblicata il 26 gennaio 2013). I requisiti fondamentali che un coach deve avere, sono stati stilati dall' ICF e racchiusi in quattro categorie:

1) Stabilire le basi: ottemperare alle line guida etiche e agli standard professionali; stabilire l'accordo di coaching;
2) Co-creare la relazione: stabilire fiducia e vicinanza con il cliente; presenza nel coaching;
3) Comunicare con efficacia: ascolto attivo; domande potenti; comunicazione diretta
4) Facilitare apprendimento e risultati: creare consapevolezza; progettazione di azioni; pianificare e stabilire obiettivi; gestire i progressi e le responsabilità.

(www.coachfederation.it)

La figura del coach aziendale assume sempre più importanza nei contesti in cui si avverte la necessità di avere persone più consapevoli delle proprie capacità, in conformità con l'empowerment di cui parlavamo prima, che porta ad un maggiore livello di stima nei propri confronti, autoregolamentazione ed equilibrio.

Nel corso del tempo il coaching si è differenziato in diverse tipologie in base all'ambito di cui si occupa, alla tipologia del cliente/coachee, alla specifica metodologia impiegata. Alcuni coach preferiscono lavorare individualmente, altri in gruppo. Come abbiamo detto la relazione che si viene a creare tra coach e coachee è il punto di partenza del percorso e generalmente prevede una sessione presenziale. In altri casi la scelta ricade su altri metodi come la videoconferenza, al telefono o anche videochiamate, a seconda delle necessità del cliente. L'importante è essere in grado di stabilire un contatto. Le sessioni hanno durata variabile, ma concordata in precedenza (da trenta minuti a due ore circa). Anche la durata dell'intero percorso di coaching può variare in base alla tipologia degli obiettivi e dei risultati che il coachee vuole raggiungere, la frequenza con cui vengono effettuate le sessioni, il budget disponibile ad esempio. Diciamo che in media si va dalle quattro sessioni ad una decina di mesi.

Il coaching è un percorso fortemente personalizzato. Il coach osserva in che situazione di partenza si torva il coachee e insieme si

definisce ciò che il coachee è disposto a fare per raggiungere l'obiettivo. Il coach non da soluzioni, ma attraverso il porre domande, stimola il coachee alla risoluzione autonoma delle problematiche.

Come dicevamo all'inizio di questo lavoro il mondo globalizzato e il continuo rinnovarsi delle tecnologie, portano le aziende alla necessità di individuare nuovi percorsi per poter essere competitive sul mercato. In questa ricerca il coaching sta assumendo una connotazione fondamentale perché si dedica alle persone che lavorano nelle aziende favorendone una crescita professionale e personale, indispensabile affinché le risorse umane continuino a personificare quel vantaggio competitivo di cui le aziende hanno bisogno. Attraverso il coaching si rafforza la capacità del personale di autogestirsi, portare avanti i propri processi e decisioni. La costante azione motivazionale crea un clima in cui le persone sono attive nel loro lavoro e si sentono parte integrante dell'azienda. Implementare il coaching significa andare incontro al futuro in modo più efficiente.

In conclusione penso che il maggiore o minore investimento nel capitale intangibile di un'azienda, in particolare le risorse umane e organizzative, la loro formazione/valorizzazione, sistematica e non occasionale, tendente al miglioramento sarà la discriminante fondamentale tra un'azienda di successo e competitiva ed una che fa fatica a restare su questo mercato in continua evoluzione.

Bibliografia

Bruscaglioni M., Gheno S. (2002), *Il gusto del potere: empowerment di persone ed azienda*, FrancoAngeli, Milano.

Ruggeri P. A. (2015), *Il nuovo capitale: intellettuale, intangibile, indispensabile*, Engage, Bologna.

Withmore J. (2011), *Coaching, come risvegliare il potenziale umano nel lavoro, nello sport e nella vita di tutti i giorni*, A. Roberti, Urgnano.

Terni P. (2007), *Coaching leader: dal potenziale individuale ai risultati di business*, Guerini, Milano.

Esperienza e TIC per la formazione

ROBERTO MARRA

L'uomo vale tanto, quanto sa

Introduzione

La società contemporanea è definita società della conoscenza, evidenziando l'importanza che, nell'attuale sistema globale, riveste il sapere, risorsa insostituibile e indispensabile per la produzione e lo sviluppo del sistema socio - economico.

L'odierno contesto sociale è, certamente, frutto dello sviluppo e della diffusione delle nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), che hanno comportato e comportano la trasformazione di gran parte degli aspetti della degli individui, oltre alla nascita di nuovi bisogni di conoscenza e all'introduzione di nuovi tempi e luoghi della formazione, anche alla luce delle teorie andragogiche avanzate negli ultimi anni.

Tante altre, però, sono le varabili da prendere in considerazione. L'aumento della durata della vita, che ha mutato la piramide dell'età, l'aumento del numero delle donne lavoratrice, che ha modificato il sistema tradizionale della famiglia, una presa di coscienza maggiore, in tema di rispetto dell'ambiente e delle risorse naturali.

Proprio queste continue trasformazioni e richieste di sapere, in una civiltà scientifica e tecnica come la nostra, obbligano gli individui ad apprendere e ad incrementare sempre di più il proprio bagaglio culturale, rendendo necessaria una formazione just in time, che assume, quindi, un ruolo sociale, in quanto legittima socialmente il soggetto.

Alla luce di quanto detto, si comprende, quindi, il valore del life long learning, concetto introdotto dalle Nazioni Unite nel rapporto "Imparare a essere" del 1972 e che supera la divisione temporale tra istruzione e lavoro, con tempi dedicati all'apprendimento che pervadono l'intero arco di vita, e del lifewide learning, che va oltre i limiti spaziali convenzionali della formazione, come scuole e università, a favore di luoghi nuovi, come ufficio, famiglia e mass media.

Si è passati, quindi, in tempi relativamente brevi, dalla classica formazione in aula, caratterizzata da un rapporto "gerarchico" docente - discente, ad una formazione del tutto nuova, dove l'apprendimento è realizzato mediante l'utilizzo delle più moderne e sviluppate tecnologie.

I quesiti, ovviamente, non mancano.

Se le 'TIC', infatti, permettono un ravvicinamento tra formazione e produzione, tra situazioni di apprendimento e situazioni di lavoro, con il conseguente mutamento delle metodologie formative, c'è da chiedersi se il contenuto educativo sarà, per l'individuo, fattore di arricchimento culturale o meno.

Altra questione è legata alla facilità con cui le Tecnologie, quasi senza filtro, siano disponibili per bambini e giovani; si pone, certamente, un problema di etica della responsabilità e di tutela.

La formazione

Il sapere è il bastone della vita.

a). Cos'è la formazione?

Non è semplice definire, in maniera univoca, il concetto di formazione.

A ben vedere, la formazione indica una vera e propria attività plasmatrice e integratrice, che dà forma all'essere umano, bambino o adulto che sia, proprio come un maestro artigiano fa con un pezzo di legno. Non a caso, Aristotele vedeva nella formazione il mezzo con cui giungere ad una 'forma umanamente degna', ossia lo strumento con cui rendere immanenti le potenzialità umane, mediante l'aspirazione alla paidea, ossia un tipo ideale di uomo, inteso come oggetto e traguardo della formazione stessa.

b). La formazione e l'apprendimento. I diversi stili di apprendimento

Connesso al concetto di formazione è quello di apprendimento, da intendersi come un mutare permanente del comportamento, risultato di teoria e pratica, di espressione e di addestramento e, in generale, di una risposta nuova a stimoli nuovi.

L'efficienza di questa attività plasmatrice e integratrice, di questo mutare permanente si lega allo stile di apprendimento, che ogni individuo adotta.

Lo stile di apprendimento è una tendenza a preferire un certo modo di apprendere, con il quale la persona tiene determinati comportamenti e strategie di studio. Proprio per questo, lo stile è personale, spontaneo e tende ad auto - ripetersi, pur tenendo conto delle esigenze del contesto di apprendimento.

Gli stili sono stati oggetto di svariati gruppi di studio, ognuno con proprie categorizzazioni, tra l'altro sovrapponibili. Volendo offrire una mera overview, non essendo la sede adatta ad un maggiore approfondimento,

- la 'Programmazione Neuro Linguistica' collega gli stili di apprendimento al personale sistema rappresentazionale dominante, sia esso visivo, uditivo o cinestetico;
- - il 'Gruppo MT' e, in particolare, Cornoldi e De Beni classifica gli stili di apprendimento per coppie di opposti, distinguendo tra:
- - stile sistemico vs stile intuitivo;
- - stile globale vs stile analitico;
- - stile impulsivo vs stile riflessivo;
- - stile verbale vs stile visuale;
- - stile convergente vs stile divergente;
- - Kolb, secondo cui il processo di apprendimento è ciclico e strutturato in 4 fasi (esperienza concreta, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta, sperimentazione attiva), individuava lo stile di apprendimento, in base alla fase in cui il soggetto fosse più abile, distinguendo, rispettivamente, tra stile attivo, stile riflessivo, stile teorico e stile pragmatico.

Tra i vari stili, è possibile individuare due estremi. Da un lato, vi è lo stile rigido, che tende ad escludere il ricorso ad altri stili di apprendimento ed è, proprio per questo, assolutamente da escludere, poiché riduce le possibilità di apprendimento e denota un'ansia di apprendimento, se non una vera e propria difficoltà. Di contro, vi è lo stile eclettico, che si sostanzia in un apprendimento a 360°, in grado di impiegare tutti gli altri stili, alternandoli in base alle esigenze contestuali. È, proprio per questo, il migliore stile di apprendimento possibile.

Ad ogni modo, la maggior parte delle persone si pone nel mezzo, impiegando un tendenziale eclettismo e una relativa rigidità.

Non solo strategie cognitive, però. L'andragogia ha evidenziato come, nell'età adulta, molte sono le variabili in gioco.

È bene precisare che solo a partire dagli anni Settanta ci si è iniziati a preoccupare della formazione in età adulta.

La psicologia degli anni Cinquanta, infatti, aveva sviluppato concetti, come "personalità matura" (Allport) e "persona pienamente funzionante" (Rogers), retaggio di un periodo storico, in cui si era convinti che la persona adulta avesse raggiunto un certo livello di completezza e non avesse bisogno di ulteriore apprendimento o sviluppo. Come evidenziato da Erikson, l'età della giovinezza coincideva con l'età dello sviluppo dell'identità, mentre quella adulta era caratterizzata dalla mera stabilizzazione di quanto già appreso, salvo modifiche necessarie, a causa di crolli non voluti o debolezze.

Come anticipato, questo modo di pensare cominciò a modificarsi a partire dagli anni Settanta, quando il mondo iniziò il proprio incessante processo di cambiamento, l'ideale di stabilità venne sostituito da una maggiore flessibilità e gli adulti iniziarono a sentire il bisogno di poter cambiare, approfondendo quanto già acquisito o ampliando le proprie conoscenze, sia per un maggiore riconoscimento sociale, sia per ottenere migliori posizioni lavorative.

L'interesse per l'andragogia, quindi, iniziò a diventare insistente e, a poco a poco, la formazione dell'adulto si trasformò in una questione sociale.

Se, da un lato, infatti, le industrie vedevano nella formazione il mezzo per svilupparsi, dall'altro iniziavano ad aumentare gli squilibri sociali, poiché aveva accesso alla formazione chi possedeva già una formazione. Iniziarono, quindi, a nascere movimenti sociali,

per coinvolgere analfabeti, poveri e oppressi, mediante la combinazione di apprendimento elementare e presa di coscienza personale.

Gli studi andragogici, nel corso degli anni, hanno evidenziato, come sostenuto, prima di tutti, da Knowles, che la formazione dell'adulto è ben diversa da quella del bambino, almeno nell'entrata in gioco di aspetti emotivi e sociali (vedi, fra gli altri, Lave e Wenger, che parlano di 'apprendimento situato'), e che due sono gli aspetti fondamentali, da tenere sempre in considerazione.

Innanzitutto, l'adulto tende ad apprendere solo ciò che reputa significativo per sé e, quindi, interessante; diventa, quindi, fondamentale la motivazione, il perché dell'apprendimento di quella determinata tematica. Non solo. Anche le modalità dell'apprendimento non possono passare in secondo piano. Ancora oggi, la maggior parte degli adulti collegano alla sola infanzia e giovinezza l'apprendimento; per questo, impegnarsi in corsi di formazione "ordinari" può, per loro, significare un ritorno a scuola, inteso come degradante o umiliante e connesso ad una propria incapacità.

Secondo aspetto da non sottovalutare è il luogo e il tempo della formazione. L'adulto, ovviamente, soffre i ritmi frenetici della società e deve essere in grado di adoperare strumenti formativi smart, accessibili sempre e ovunque.

Proprio per questo, con il fine di efficientare al massimo gli interventi, si sono sviluppate nuove metodologie formative, con cui, da un lato, stimolare l'apprendimento con un modus operandi ben distante dalla classica lezione teorica e, dall'altro, permettere la maggiore flessibilità possibile.

La formazione outdoor

Cadendo si impara a camminare

Tra le varie metodologie formative sviluppatesi negli ultimi anni, come il coaching e il work learning place, l'Outdoor Training è quello che maggiormente supera i limiti della formazione tradizionale, che, da un lato, è difficilmente applicabile, tout court, on the job, a causa del basso coinvolgimento emotivo, e, dall'altro, come detto, rischia di essere percepita con negatività dall'adulto - discente.

Obiettivo dichiarato dell'outdoor è il rafforzamento della consapevolezza di sé e l'apprendimento di comportamenti e competenze, mediante una formazione esperenziale e, quindi, emotiva. È bene sottolineare, sin da subito, che è irrilevante la difficoltà o lo sforzo fisico, ma è fondamentale il coinvolgimento del partecipante con il resto del gruppo e la natura, che assume un ruolo centrale nel contesto formativo.

a) Le teorie sull'apprendimento esperenziale

L'experential learning è stato oggetto di numerosi studi, che ne hanno rinvenuto svariati fondamenti teorici. In particolare, è possibile citare:

1) la corrente del 'pragmatismo' o del 'funzionalismo', di cui faceva parte Dewey, criticò la prassi educativa utilizzata nelle università e nella formazione degli adulti, sottolineando come questi ultimi possano apprendere esclusivamente per mezzo di interventi esperenziali;
2) l''Education Nouvelle', fondato da Rousseau, Montaigne e Herbart, fu il primo movimento europeo a promuovere l'equilibrio tra la componente intellettuale e quella affettiva nell'educazione adulta, dando inizio a quella che diverrà la corrente di pensiero dell' 'intelligenza emotiva', che ha in Goleman uno dei massimi esponenti;
3) la scuola della 'Gestalt', in cui si ricordano Koffka e Kohler, sviluppò il concetto di insight. In particolare, dimostrò come l'esperienza personale non sia una risposta automatica ad un dato stimolo, ma ogni persona organizza le proprie percezioni in maniera differente, trasformando tutte le esperienze acquisite in un'unica unità, chiamata gestaltica. L'apprendimento, quindi, non è frutto della ripetizione di stimoli, ma di un'illuminazione improvvisa, che permette la connessione di una serie di elementi distinti in un unico schema, con il quale percepire un determinato frangente di realtà.

Altro esponente della 'Gestalt' fu Lewin, il quale concepiva l'apprendimento come action research, ossia un cambiamento nella struttura del campo cognitivo personale, sotto la spinta di bisogni,

aspirazioni e motivazioni; elementi fondamentali dell'apprendimento sono, quindi, l'emotività e la dimensione del gruppo.

Bruner parlava dell'apprendimento come scoperta; acquisite nuove informazioni, queste vengono elaborate, per adattarle alla realtà, per poi procedere ad una verifica delle stesse. Evoluzione del pensiero di Bruner è il 'ciclo dell'apprendimento' di Kolb.

b) Le varie tipologie di formazione Outdoor

A differenza di quanto molti pensano, l'Outdoor training è solo una delle tipologie di formazione outdoor, che è possibile adottare. Ne esistono, infatti, 4:

1) outdoor small tecnique, ossia brevi e semplici sessioni (15 - 30 minuti), organizzativamente non gravose, solitamente usate come warming up in corsi tradizionali o come strumento di problem solving;
2) i campi outdoor preimpostati sono campi appositamente strutturati e attrezzati, che permettono esercitazioni brevi (30 - 60 minuti), solitamente in gruppo e avente ad oggetto attività fortemente stimolanti, molto spesso sollevati da terra, per favorire l'ingresso nella challenge zone;
3) l'outdoor training prevede organizzazione e percorsi strutturati, in sessioni prolungate (dai 2 ai 5 giorni) e immersi nella natura, in cui si sfruttano situazioni reali, per affrontare problemi nuovi. Prevedono, proprio per questo, una lunga sessione successiva di rielaborazione, la somministrazione di feedback strutturati e workshop di follow up a distanza di almeno 3 mesi;
4) l'outdoor management training, infine, è un'evoluzione dell'outdoor training, il quale viene implementato con tecnologie che permettono l'oggettivizzazione delle esperienze, come, ad esempio, le videoregistrazioni.

c) L'Outdoor Training

Tra le varie tipologie di formazione outdoor, quella maggiormente utilizzata, ma anche più complessa da gestire, è l'outdoor training.

Come detto, si tratta di percorsi strutturati, prolungati nel tempo e immersi nella natura, a cui fanno seguito, nell'immediato, una sessione di rielaborazione e feedback e, a distanza di mesi, una sessione di follow up.

L'OT ha svariati obiettivi formativi, che vanno, ad esempio, dalle attivazioni energetiche, allo sviluppo di soft skill, come la leadership e tutto ciò che attiene il team, e di tutti gli aspetti relazionali.

c1) Il programma

Il programma di OT è intensivo e full time e dura tra i 2 e i 5 giorni, prevedendo anche attività serali.

Solitamente, si prevedono:

1) durante la 'sessione di apertura', si procede alla presentazione del training, illustrandone programma, aspettative, staff, regole e obiettivi;
2) fulcro del programma sono le 'esperienze', ossia vere e proprie situazioni di vita, in cui si perde l''effetto bordo'. L''effetto bordo' fa riferimento alla cornice della tv, che permette al cervello di distinguere ciò che viene trasmesso dalla realtà; distinzione che non si ha nella formazione esperenziale, in cui il contesto stesso è parte dell'intervento. Ecco perché, per la perfetta riuscita delle esperienze, è necessario il giusto contesto naturale, quasi sempre un posto isolato, ritmi veloci e stimolanti e una totale apertura mentale dei partecipanti. Questi ultimi devono essere motivati e attivi, in modo da abbandonare la propria comfort zone, e non devono mai essere forzati, nello svolgimento di qualsiasi azione. Le esperienze hanno inizio con una 'tecnica grezza', come il rafting e l'orienteering; ai partecipanti vengono, quindi, fornite le informazioni e le istruzioni necessarie per la corretta realizzazione dell'esperienza. Ovviamente, le attività sono svolte in gruppi, composti da un numero variabile di soggetti, da 5 a 10, differenti in termini di età, competenze e conoscenze, per favorire la comunicazione, il confronto e l'osservazione;
3) l'OT è concluso da una 'plenaria di chiusura', durante la quale si rielabora il percorso, il lavoro effettuato e gli

obiettivi raggiunti, procedendo alla valutazione dell'intero programma e al rilascio dei feedback, da parte dei partecipanti.

	1° GIORNO	2° GIORNO	3° GIORNO
MATTINA		PRIMA	QUARTA
POMERIGGIO		SECONDA	PLENARIA
SERA	PLENARIA	TERZA	

Tabella 1.- Esempio di programma di OT

c2). I ruoli nell'OT

Per la corretta riuscita di un programma di outdoor training, fondamentale è il supporto e il coordinamento di tutte le risorse impiegate.

c3). I rischi dell'OT

Esistono alcuni pericoli insiti nell'utilizzo di questa metodologia, che impediscono un reale apprendimento:

1) la dimensione dell'azione schiaccia la dimensione della riflessione;
2) i partecipanti percepiscono di correre eccessivi rischi, dando luogo a comportamenti di fuga e chiusura; sono costretti a partecipare, incorrendo in ansia e paura;
3) esperienze troppo facili, che assomigliano eccessivamente alla realtà, creano risposte automatiche e stereotipate.

La Formazione a Distanza

La Formazione a Distanza (F.A.D.) è l'insieme delle attività didattiche, che non prevedono la compresenza di docenti e discenti.

Ancora oggi, la F.A.D. viene vista con una certa diffidenza o, comunque, tende ad essere considerata una forma didattica "di serie B", rispetto a quella tradizionale, senza considerare che, da un lato, si tratta di metodologie sostanzialmente differenti e che , dall'altro, le due non si escludono a vicenda, anzi. Possono, infatti, coesistere, dando luogo ad un modello educativo innovativo; una piattaforma e - learning, ad esempio, può essere utilizzata sia per il caricamento del materiale didattico, utilizzato in aula, sia per eventuali aggiornamenti successivi, in modo da favorire la "formazione continua".

Svariati sono i pro della Formazione a Distanza, oltre a quelli appena citati, ma tanti sono anche i contro. Non bisogna, infatti, guardare alla F.A.D. come alla panacea di tutti i mali.

L'e-learning, sopra citato, è solo l'ultima frontiera della F.A.D., la quale ha oltre un secolo di storia.

Si suole dire, infatti, che la F.A.D. abbia attraversato tre generazioni.

La prima risale alla metà del XIX sec., quando nacque e si sviluppò la 'didattica per corrispondenza postale'; enti privati distribuivano materiale didattico cartaceo, destinato a sole persone adulte, e le conoscenze erano verificate tramite test e questionari, sempre recapitati per posta. Siamo dinanzi, quindi, ad una formazione asincrona, in cui il contatto docente - discente è solo indiretto;

La seconda generazione si collega allo sviluppo di nuovi mezzi di comunicazione, come televisione e radio, telefono e fax. Si parla di 'didattica audiovisiva', destinata non solo ad un pubblico adulto, ma anche giovane; sono gli albori della 'formazione scolastica'. Soggetti istituzionali, oltre che privati, iniziano a sfruttare la radiofonia, per portare avanti, con il supporto di materiale cartaceo, il processo formativo popolare. Si assiste al passaggio da una formazione one to many a una many to many, giungendo alla formazione sincrona. Dagli anni '40 agli anni '90, si giunge all'impiego formativo di telefono, televisione e VHS, sino alle teleconferenze;

La terza generazione si lega allo sviluppo dei personal computer domestici e delle relative tecnologie. Proprio queste, infatti, permettono, più di altri strumenti, la conciliazione tra tempi di vita privata e tempi formativi.

È necessaria, però, un'ulteriore distinzione:

- la prima fase è detta off line (computer based training), poiché si utilizzano strumenti, che non richiedono un accesso alla rete, come floppy disk, Cd Rom e DVD. La formazione è ancora autonoma e trasmissiva, con una comunicazione ad una via docente -> discente;
- la successiva fase, oggi in atto, è denominata online (web based training) e sfrutta le potenzialità di Internet, portando alla nascita di teledidattica e, appunto, e - learning. Proprio le potenzialità del web permettono di aumentare il ruolo interattivo del discente, favorendo un apprendimento collaborativo e cooperativo, con forum, chat, videochat, mailing e aule virtuali. Si giunge, finalmente, ad una formazione costruttiva, in cui vi sono continue interazione tra discenti, tra discenti e docenti, tra discenti e tutor.

a). Le figure professionali della F.A.D.

Per sfruttare le potenzialità e i vantaggi della F.A.D., è necessario non solo fornire materiali di alta qualità e un supporto idoneo, ma anche diffondere una vera e propria cultura della Formazione a Distanza e offrire supporto continuo ai discenti.

Per questo, si stanno sviluppando due figure professionali, ossia i mediatori della formazione online e i tutor online.

I mediatori hanno il compito di indirizzare gli interessati, verso il corso che maggiormente risponde alle loro esigenze. Molto spesso, infatti, non solo i potenziali discenti sono scarsamente preparati nella ricerca e selezione del corso più adeguato, ma, a volte, gli stessi enti erogatori non sono esaurienti nel presentare le loro offerte.

I tutor, invece, rappresentano il fattore umano della F.A.D. Come afferma Rogers, non è possibile insegnare, ma solo facilitare l'apprendimento, il quale è possibile solo per tematiche ritenute interessanti e trattate in un clima di fiducia. Per questo, il tutor deve fornire sicuramente supporto materiale, ma, soprattutto, psicologico ed emotivo (cd. scaffolding). È, pertanto, profondo conoscitore degli aspetti emozionali, cognitivi e sociali della comunicazione online, oltre ai relativi strumenti. È in grado di gestire l'apprendimento col-

laborativo in rete e moderare i gruppi di discussione, conoscendo la netiquette.

A queste figure imprescindibili, ve ne sono altre che, nei prossimi anni, saranno particolarmente richieste. Si tratta, nello specifico, di:

1) mediatore di risorse online per l'educazione, il quale, profondo conoscitore del World Wide Web, reperisce, seleziona e valuta le informazioni online e crea appositi progetti, per il loro utilizzo;
2) progettista di siti per l'educazione, in grado di allestire e realizzare un progetto ad hoc per ogni situazione specifica. È, per questo, un buon conoscitore degli ambienti di sviluppo, dei linguaggi, dei fattori di successo e di qualità di un sito web;
3) progettista di formazione online, che è in grado di elaborare piani e strategie per il problem solving, di scegliere le più idonee soluzioni tecnologiche, di assegnare ruoli, valutare i corsi e il ROI;
4) esperto di rete per la gestione delle risorse umane, il cui compito è di scegliere le migliori soluzioni tecnologiche per l'apprendimento, il lavoro e tutte le attività collaborative in rete;
5) esperto di piattaforme tecnologiche per l'apprendimento in rete, il quale si occupa di soluzioni tecnologiche dell'e - learning, di cui valuta qualità, applicabilità e utilizzabilità

b). La Formazione a Distanza in Italia

In Italia, dopo un primo momento di forte titubanza, tale metodo è stato adottato ampiamente, soprattutto dagli istituti Universitari.

Le modalità di impiego della F.A.D. sono, sostanzialmente, tre:

1) lezioni, corsi e master interamente strutturati online;
2) la F.A.D. come valore aggiunto per la formazione, implementando i classici momenti formativi in presenza;
3) corsi online, con circa tre incontri in presenza (uno iniziale, uno intermedio e uno finale), per consolidare le rela-

zioni instaurate online tra discenti e tra questi, docenti e tutor.

c). Le urgenze

Allo stato dell'arte, si possono prospettare alcune urgenze da affrontare, per meglio utilizzare la F.A.D.:

1) formare un numero adeguatamente ampio di tutor, competente non solo nella materia trattata, ma anche nella gestione e nell'utilizzo dei supporti necessari e, inoltre, in grado di facilitare e mediare le relazioni interpersonali;
2) formare i mediatori della formazione, in grado di orientare, efficacemente, i potenziali discenti, secondo le loro inclinazioni, i loro interessi ed expertise;
3) formare gli stessi utenti, circa le aspettative da avere e gli strumenti da sfruttare, per valutare la qualità di un corso e le relative peculiarità, rispetto ad un corso tradizionale;
4) favorire una cultura della F.A.D., in modo che non continui a sussistere la contrapposizione tra formazione a distanza e in presenza, in favore di una proficua integrazione delle due tipologie formative.

Bibliografia

Kolb A. (1984), *Experiential Learning: experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall

Knowles, M. S. (1968), "Andragogy, not pedagogy. Adult Leadership", in *Adult Leadership*.

Lave J., Wenger E. (1990), *Situated Learning: Legitimate Periperal Participation*, Cambridge University Press.

Dewey, J. (1938), *Experience & Education*, Kappa Delta Pi, New York, NY.

Koffka, K. (1935), *Principles of Gestalt Psychology*, Lund Humphries, London.

Bruner, J. (1973), *Beyond the information given*, W.W. Norton & Company Incorporated, New York, NY.

Rotondi, M. (2004), *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza*, FrancoAngeli, Milano.

La selezione del personale, reazioni psicologiche ed emotive durante il colloquio di lavoro

ANITA MONICA MASSA

"Felice colui che trovato il suo lavoro
non chieda altra felicità"
Thomas Carlyle

Introduzione

Il presente lavoro si prefigge lo scopo di approfondire le tematiche del processo di selezione e del colloquio, in particolar modo l'aspetto emotivo e psicologico di quest'ultimo. La prima parte descrive i principali momenti del processo di selezione del personale: il recruiting, vale a dire la ricerca dei candidati attraverso diversi tipi di canali informativi; lo screening, ovvero la fase di selezione dei profili più attinenti con la posizione lavorativa vacante. La seconda parte, invece, si occupa della metodica del colloquio come principale e maggiormente diffuso strumento di selezione, trattando al contempo gli aspetti non verbali della comunicazione e le emozioni che ne costituiscono, peraltro, una parte essenziale. In ultimo soffermandosi infine sugli aspetti psicologici che esso innesca.

Il processo di selezione

Con la selezione l'azienda apre un confronto tra la propria necessità di risorse umane e l'offerta attivata dal percorso di reclutamento. E' un processo attraverso il quale si identificano tra più candidati le persone idonee per le loro caratteristiche, qualità, abilità, attitudini, conoscenze e competenze a ricoprire determinate posizioni professionali, con soddisfazione propria e della struttura organizzativa in cui vanno ad inserirsi. E' articolato su diversi livelli o fasi di selezione che si estrinsecano in attività successive che, passando dal vaglio curriculare e da una prima scrematura delle candi-

dature da considerare, portano alla convocazione dei candidati da sottoporre ad ulteriore processi (tipiche dell'iter di selezione) sino ad approdare alla scelta finale delle candidature.

L'obiettivo del processo consiste nell'individuare dipendenti da inserire nell'organizzazione che meglio rispondano alle caratteristiche richieste.

Va ricordato che all'interno di ogni processo di selezione è opportuno considerare che:

1) ogni persona ha il diritto di essere quello che è;
2) tutte le persone hanno possibilità di crescita e cambiamento;
3) vi sono persone adeguate a determinati ruoli (quelle che ci interessano nell'attività di selezione);
4) non esistono, persone giuste o sbagliate (Gandolfi, 2015).

Nella concretezza dei fatti, il processo di selezione si presenta, oggi, come qualcosa di molto più complesso di questo: le organizzazioni sono realtà dinamiche e il concetto di struttura-strategia e il dibattito su l'una come conseguenza dell'altra o viceversa, è ormai obsoleto. L'imperativo è trasformarsi continuamente; ma come il teatro diventa un semplice edificio in assenza di attori che ne interpretino le commedie, così un'organizzazione, non può definirsi tale, senza persone che ne vivano il cambiamento.

Permeata ad ogni livello dell'azienda, questa cultura del continuo divenire, implica, anche in sede di selezione, che i candidati ricercati non debbano possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo, ma abbiano le 'potenzialità' per diventare, insieme all'azienda, 'qualcosa di più' o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono più profili perfettamente definiti da ricercare in quanto mancano, oggi, posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio; sempre più spesso si entra in azienda in determinati vesti e se ne esce con altre completamente diverse: o per effetto di un processo di job rotation o per un cambiamento della funzione stessa. La funzione selezione del personale è consapevole di questa realtà e pertanto sia gli strumenti che essa utilizza, sia i soggetti di cui essa dispone, cercano di rispondere a tale esigenza nel migliore dei modi.

Quando un'organizzazione giunge alla decisione di assumere delle persone, come già asserito, ha generalmente percorso alcuni stadi preliminari ed alcune tappe decisionali: di queste, il primo e fondamentale momento è spesso rappresentato dalla richiesta esplicita di un settore aziendale tendente ad ottenere l'inserimento di nuovo personale. È buona norma quindi, che prima di procedere con il processo di selezione si verifichi l'effettiva necessità di personale; verificata questa, attraverso la documentazione e la giustificazione degli inserimenti richiesti, si passa ad un'analisi di job rotation, vale a dire verificare se internamente all'azienda esistono risorse umane competenti a ricoprire il ruolo scoperto. Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste principalmente nel fatto che viene offerta l'opportunità di una crescita gerarchica o di una movimentazione orizzontale del personale che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante. L'attività di selezione del personale consente la strutturazione di iter selettivi diversamente finalizzati e, di fatto, tali da consentire di individuare le più disparate figure professionali. E'possibile quindi, di fatto, organizzare iter di selezione "tarati" sul tipo di esigenze operativo/professionali delle singole realtà organizzative.

Bisogna quindi impegnarsi per capire le persone, le loro caratteristiche, le loro disposizioni, attitudini, capacità, potenzialità, talenti e la loro personalità, sistematicamente e con metodo e rigore scientifico, affinché si arrivi al fine dell'effettiva individuazione, valorizzazione e conservazione del talento umano (Dunnette, 1987). Non a caso nell'economia globale la caccia a questi ultimi continua ad essere una priorità per il mantenimento del successo organizzativo. È fondamentale per le organizzazioni scegliere i giusti mezzi di assunzione in modo che i candidati talentuosi siano interessati a lavorare per tali organizzazioni. Per attirare e mantenerli le organizzazioni devono essere informate sui pool di candidati e sulle loro preferenze (Ryan & Tippins, 2004).

Il colloquio

Lo strumento principale e maggiormente diffuso del processo di selezione è senz'ombra di dubbio il colloquio, il quale rappresenta un momento essenziale in ogni processo di selezione, indipen-

dentemente dal tipo di strutturazione e finalità della stessa. "È una situazione in cui coloro che vi partecipano sono interdipendenti fra loro, hanno un comportamento legato funzionalmente all'obiettivo a cui il colloquio stesso tende, vivono in un'atmosfera che può essere autoritaria, democratica, formale, amichevole, si esprimono a un livello di comunicabilità che è limitato alle barriere personali, culturali, economico-sociali e di interessi sussistenti tra colloquiante e colloquiatore" (Canziani, p.11, 1958). Esso costituisce una comunicazione a due vie, mette in gioco processi osservativi, interattivi, interpretativi, identificativi/immedesimativi, proiettivi e reattivi, verbali e non verbali (consci e non consci), stimoli comunicativi, di relazione/confronto e di contenuto. Consente di cogliere aspetti linguistici, intellettivi, socio-affettivo-emotivi, realizzativi e motivazionali, di osservare/interpretare gestualità, postura, mimica, espressione e comunicazione non verbale, interessi, orientamenti, aspettative, disponibilità, ambizioni e progettualità. Risulta uno strumento d'indagine fruibile a vari livelli, interpretativi e di complessità, funzione del tipo di estrazione, formazione, capacità di lettura/utilizzo dello strumento, competenza e professionalità del tipo di figura professionale in gioco. Costituisce, in sintesi, un momento di incontro tra l'azienda e il candidato dove avviene una reciproca valutazione (Gandolfi, 2015).

Dinamiche psicologiche che si innescano durante il colloquio

Per tanti anni è stata data la priorità alla componente razionale del comportamento umano (come ad esempio, l'intelligenza) rispetto alle componenti irrazionali o emotive e di conseguenza il ruolo dell'emozione è stato sempre meno approfondito. Negli ultimi anni invece, c'è stato un crescente interesse verso le basi affettive del comportamento umano (Barsade, Brief, & Spataro, 2003).

Alla base di ogni comportamento vi è una componente emozionale o motivazionale, alla base di tali componenti vi è una componente dinamica, aspecifica, che permette all'organismo di fruire di una insolita quantità di energia utile al raggiungimento di una meta (Chiari, 1982). Le ricerche condotte con lo scopo di precisare le caratteristiche principali di tale componente dinamica, si sono sviluppate all'interno di settori sensibilmente diversi. Biologi, fisio-

logi, psicologi e psicofisiologi hanno contribuito a svelare gradualmente i diversi processi che consentono all'organismo di rispondere in modo adeguato alle sollecitazioni motivazionali. Qualità, quantità, durata della reazione a eventi che possono essere vissuti come soggettivamente stressanti (ad es. un colloquio di lavoro) sono in rapporto all'intensità dell'attivazione emozionale indotta dallo stimolo, in quel singolo soggetto. Il rapporto tra stimoli emotivi e stress, è stato preso in considerazione anche dallo studioso svedese T. Theorell, (Vester, 1976), il quale ha dimostrato sperimentalmente la relazione tra i due fattori.

L'importanza dello stimolo psicologico nell'innescare potenziali reazioni di stress, è stata largamente evidenziata anche a livello di ricerche animali, nelle quali si è dimostrato come influssi psichici derivanti da mancanze di spazio, oppressione, angoscia e repressione, possono causare comprovate alterazioni somatiche. Infatti nei momenti più critici della vita, come quelli di grande pericolo, sono le nostre emozioni a guidarci poiché il solo intelletto non sarebbe sufficiente. Le emozioni più intense sono guide importantissime cui la nostra specie deve in gran parte la sua sopravvivenza. Un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni è l'Intelligenza Emotiva. Fu Daniel Goleman a rendere popolare il concetto di Intelligenza Emotiva tanto che gli venne riconosciuto l'importante contributo che egli diete agli aspetti emotivi della capacità umana al di là della mera capacità cognitiva (Emotional Intelligence, 1990). Secondo lo psicologo, l'Intelligenza Emotiva, definisce la capacità di usare le emozioni con intelligenza; essa è un ampio set di competenze che si basano su quattro abilità: autoconsapevolezza, padronanza di sé, gestione delle relazioni e consapevolezza sociale. Tali abilità non sono talenti innati ma possono essere acquisite, sviluppate e migliorate nel corso della vita affinché diventino determinanti nel raggiungimento dei propri successi personali e professionali (Goleman D., 2010).

Uno studio ha analizzato la reattività di un soggetto, studiata in termini psicofisiologici, durante una situazione di intervista. La ricerca dimostra come l'elettrocardiogramma cambi quando il soggetto, durante una conversazione, viene indotto a ricordare i suoi problemi professionali e l'atmosfera spiacevole che regna nel suo

ambiente di lavoro. Non appena la conversazione o i pensieri riprendono un altro corso, le oscillazioni irregolari tornano a normalizzarsi. Mediante processi di condizionamento, può accadere che la presentazione di un segnale, inneschi all'istante attivazione, tachicardia e rialzo di pressione. Se tali eventi (agenti potenzialmente stressanti) si riprensentassero molto frequentemente lo stress da ansietà potrebbe finire per diventare automatico, ossia indipendente dal fatto di essere motivato o meno. L'attenzione da parte del mondo accademico e dell'industria verso studi sull'intelligenza emotiva, ha aiutato la comunità scientifica a capire meglio quest'ultima cos'è e se è fondamentale acuirla. Empiricamente è provato che l'intelligenza emotiva incrementa le capacità mentali e la personalità nelle performance lavorative, la leadership e migliora la salute psicofisica.

Citando un altro studio condotto dal Centre for creative leadership, secondo i ricercatori le cause principali di fallimento di carriera di leader sono da collegarsi al basso livello di intelligenza emotiva: difficoltà nell'affrontare cambiamenti, incapacità di working-group e scarse relazioni personali. (McCauley, C. D., & Van Velsor, 2004).

Un ulteriore studio condotto da Farago, Zide & Shahani-Denning (2013), ha esaminato le reazioni dei candidati dinanzi differenti tipi di colloqui (manipolati in termini di struttura del colloquio, calore dell'intervistatore e risultato del colloquio). L'obiettivo dello studio era quello di comprendere i parametri di un'intervista che meglio prevedeva reazioni positive. Hanno cercato di scoprire quanto sia, per i candidati, importante ritenere che siano stati trattati in modo equo durante il processo di selezione anche se, in seguito, non venivano scelti per la posizione. I partecipanti che sono stati sottoposti ad un colloquio in condizioni di calore hanno valutato l'intervista comunque positiva, indipendentemente dall'esito dell'intervista. Ad ogni modo questo è da considerare un riscontro significativo per le organizzazioni poiché l'intervista serve anche come opportunità per 'pubblicizzare' l'azienda. È importante dunque che le aziende tengano presente che i candidati possono anche essere loro papabili clienti.

Altri autori infine, Hausknecht, J., V.Day, D., C.Thomas, S., (2004), hanno condotto una ricerca riguardante l'importanza di ap-

profondire le reazioni dei candidati nei processi di selezione. Innanzitutto, coloro che vedono la procedura di selezione invasiva possono trovare un'organizzazione meno attraente (Murphy, 1986). In secondo luogo, i candidati che hanno reazioni negative potrebbero dissuadere altre persone dal procedere con la candidatura (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman e Stoffey, 1993) fino a fargli rifiutare la posizione offerta (Macan, Avedon, Paese e Smith, 1994). O ancora più preoccupanti, sono i candidati che attraverso il loro riscontro negativo potrebbero generare addirittura reclami legali (Smither et al., 1993). Infine, i candidati insoddisfatti possono avere meno probabilità di ricorrere alla società (Hausknecht et al., 2004).

L'intervista è molto di più che un semplice strumento di selezione, esso è anche uno strumento di marketing rivolto ai clienti attuali o potenziali. Allo stesso modo, l'intervistatore è considerato un rappresentante della società in grado di vendere l'azienda. In conclusione, i nostri risultati suggeriscono che le organizzazioni possono essere in grado di trarre dei vantaggi dai colloqui incorporando "calore" durante l'intervista.

Ma oltre al calore, fattore da non sottovalutare è anche la comunicazione. Essa è importante in tutti i rapporti interpersonali, da essa molto spesso possono dipendere un'opinione e un giudizio sulla nostra persona. Il primo impatto tra le persone può essere positivo o negativo, creare interesse o antipatia, sicurezza o incertezza, apertura o riluttanza.

Saper gestire al meglio le proprie parole, il proprio modo di comunicare verbalmente, il linguaggio del corpo, il proprio modo di vestirsi soprattutto nei primi minuti di un colloquio, può incidere notevolmente sull'esito.

Secondo alcune ricerche fin dai primi minuti di un colloquio i selezionatori hanno un'idea su chi sta loro di fronte e questa idea, giusta o sbagliata che sia, condizionerà il rapporto.

Il ruolo della comunicazione, quindi riveste un aspetto fondamentale per produrre una buona impressione nel proprio interlocutore.

Nel colloquio non contano solo le parole, un ruolo fondamentale è giocato dalla comunicazione non verbale, quindi da gesti, voce, sguardo, vestiti. In una comunicazione, il linguaggio verbale incide solo per il 10%. Non a caso l'osservazione è la più antica

tecnica di valutazione ed è ancora usata. Tuttavia, osservatori differenti possono vedere diversi campioni di comportamento e possono 'leggerli' in modo differente. Si è cercato quindi di utilizzare sistemi per rendere tali giudizi più sistematici e precisi. Tali sistemi comprendono la messa a punto di tecniche di valutazione (assessment) che comprendono sia l'introduzione di punteggi che la sistematizzazione dei metodi di raccolta delle informazioni su cui basare le valutazioni. Piuttosto che fare un riassunto generale della persona, gli osservatori possono giudicare la stessa su certe dimensioni specifiche e definite. Autori come Allport parlano di personalità aperte/chiuse (Allport, 1954). Secondo tale autore i soggetti più difficili da interpretare sono quelli introversi. Va precisato che i soggetti aperti non sempre sono soggetti loquaci; non sempre il soggetto che si apre è quello che parla molto (Gandolfi, 2015).

In conclusione, il colloquio fornisce molti elementi utili allo studio della personalità, ma è anche uno strumento tra i più difficili da usare, in quanto il selezionatore è impegnato in un rapporto interpersonale. Fondamentale è la capacità di ascolto, in quanto il colloquio può essere definito anche come "arte che consiste non nel farsi rispondere ma nel far parlare liberamente e nello scoprire le tendenze spontanee" (Gandolfi, 2015).

Bibliografia

Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice. Reading: Massachusetts*. Addison-Wesley Publishing Company.

Barsade, S., Brief, A.P., Spataro, S.E., & Greenberg, J. (2003). *The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm*. Organizational Behavior: A Management Challenge, 1, 3-50.

Canziani, G., (1958). *Integrazione del colloquio con esame psicometrico*. Atti del XII Congresso degli Psicologi Italiani, Trieste.

Carlyle, T., *Wikiquote*, https://it.wikiquote.org/wiki/Thomas_Carlyle.

Chiari, G., *Biofeedback, emozione e malattia*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

Dunette Marvin D., *La psicologia nella selezione del personale*, FrancoAngeli, Milano, 1987.

Farago, B., Zide, J.S., & Shahani – Denning, C. (2013) *Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations.* Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2013, Vol. 65, No. 3, 224–239.

Gandolfi, G., *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione) manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Goleman, D. P., (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement.* New York, NY: Bantam Books.

Harms, P.D., & Credé, M. (2010). *Emotional intelligence and trasformational and transactional leadership: A meta-analysis*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17, 5-17.

Hausknecht, P., Day, D.V., & Thomas, S. C. (2004). *Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis*. Personnel Psychology.

Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). *Emotional Intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model.* Journal of Applied Psychology, 95, 54-78.

Macan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M., & Smith, D.E. (1994). *The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center.* Personnel Psychology, 47, 715–738.

McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons.

Murphy, K. M. (1986). *When your top choice turns you down.* Psychological Bulletin, 99, 133–138.

Ryan, A.M., & Tippins, N.T. (2004). *Attracting and selecting: What psychological research tells us.* Human Resource Management, 43, 305–318.

Salovey P., & Mayer J.D., (1990), *Emotional Intelligence*.

Shutte, N.S., Malouff, J.M., Thorsteinsson, E.B., Bhullar, N., & Rooke, S.E. (2007). *A metanalytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health*. Personlity and Individual Differences, 42, 921-933.

Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K., & Stoffey, R.W. (1993). *Applicant reactions to selection procedures.* Personnel Psychology, 46, 49–76.

Investire sulla formazione in Italia

NUNZIA MAZZA

Investire sulla formazione

Oggi più che mai capitale e umano e competenze costituiscono risorse chiavi di crescita economica, capaci di produrre effetti sull'incremento della produttività attraverso la capacità delle persone e delle imprese di adottare e stimolare nuove tecnologie, nuovi prodotti, servizi e innovazione. E' un dato di fatto che persone dotate di buone e aggiornate competenze hanno maggiori probabilità di avere e mantenere il lavoro e di disporre di retribuzioni più elevate. Viceversa, carenza e obsolescenza di competenze provocano spreco di risorse, di talenti e riducono il potenziale di competitività e di crescita. L'evoluzione del mercato comporta una situazione per la quale le persone senza qualificazione rischiano l'esclusione sociale e pertanto pone alle imprese una formazione continua come unica garanzia di qualità. La formazione è uno dei driver che un'zienda ha per rimanere competitiva in un contesto segnato dalla crisi e da cambiamenti continui.Una maggiore flessibilità professionale dei propri dipendenti si può ottenere solo attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle risorse umane.

Action learning e l'apprendimento continuo

Il concetto della "action learning" insegna che per sopravvivere, la proporzione di apprendimento di qualsiasi organismo deve essere pari o più della proporzione di cambiamento del suo ambiente, pertanto la gestione efficace delle risorse umane è un processo di

individuazione delle competenze individuali che influenza in maniere significativa il grado del successo dell'impresa sul mercato, nel quale la mission e la vision si riflettono e si riconoscono , anche nella cultura d'impresa, cioè nell'insieme di norme e valori riconosciuti ed adottati da ogni componente del gruppo.

In questo contesto l'apprendimento continuo è una risorsa strategica dell'organizzazione che mobilita le energie e le potenzialità degli individui attraverso un "training aziendale", prevedendo un investimento in termini di crescita professionale e personale che parte da un'analisi accurata del "gap" fra le competenze possedute e quelle attese secondo un percorso di coinvolgimento e motivazione. Formare significa apprendere per cambiare, per raggiungere meglio i propri obiettivi ed i traguardi organizzativi, evolvere in termini di conoscenze, capacità ed atteggiamenti. La formazione come educazione continuaegli adulti (dagli anglosassoni definita Long Life Education, educazione per tutta la vita) insieme alla ricerca, sono quindi i pilastri di un'azienda che intende mirare allo sviluppo sul medio lungo termine.

La formazione in Italia

In base a quanto emerge dal 120 rapporto dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori sulla formazione continua, le PMI e le microimprese italiane stanno cominciando a capire l'importanza di questo concettohe vede l'adeguamento delle competenza come condizione fondamentale per raggiungere un livello di qualità del lavoro superiore. I dati ISFOL mostrano come sempre più imprese in Italia scelgono di formare costantemente i propri lavoratori dipendenti, anche se la diffusione delle pratiche formative nel tessuto produttivo italiano è decisamente inferiore rispetto alla maggior parte dei paesi comunitari. Tra il 2005 e il 2010 la percentuale di aziende con più di 9 addetti che hanno organizzato iniziative di formazione è passata dal 32,2% al 45,1%, anche se resta comunque molto al di sotto della media europea (60%) ed è dovuta quasi esclusivamente alla diffusione di iniziative formative di natura obbligatoria (sicurezza, protezione ambientale e controllo alimentare) rispetto a quelle tecnico-specialistiche.

Risulta inoltre diminuito il numero medio di ore erogate per partecipante.

La minore diffusione delle pratiche formativa nel tessuto produttivo italiano rispetto alla maggior parte dei Paesi comunitari è dovuta principalmente a limiti strutturali, che riguardano la minore disponibilità di risorse pubbliche e private e ancora ad una scarsa propensione, soprattutto delle piccole e micro imprese, ma anche delle persone, a considerare la formazione come un investimento

per la competitività o per contrastare gli effetti di situazioni congiunturali negative. Considerando ad esempio le imprese con più di 5 addetti, la prima fase della crisi economica (2009-2010) ha fatto registrare un calo deciso degli investimenti, sia sul versante della produzione (macchinari e tecnologie), sia su quello delle attività di promozione (marketing e pubblicità) e per quel che riguarda l'investimento in formazione,solo il 4,4 % delle imprese ha ritenuto opportuno incrementare questa voce, mentre il 27,9% ha ridotto la spesa.

Eppure, da tempo, esistono Fondi interprofessionali per la Formazione ai quali si può accedere con diversi meccanismi di adesione e l'Italia, almeno in questo, sembra far registrare un trend positivo anche se resta agli ultimi posti rispetto alla agli altri paesi. L'ammontare finanziario mobilitati per la formazione continua dei lavoratori in Italia è stimabile in poco più di 5 miliardi di euro l'anno.Di questi, circa 1 miliardo viene messo a disposizione dalle Leggi nazionali di sostegno (n. 236/1993 e n. 53/2000), dai Fondi paritetici interprofessionali e dai Fondo sociale europeo. L'importo è certamente significativo, ma comunque inferiore rispetto a realtà produttive meno estese, come quella spagnola, con oltre 1,1 miliardi di euro, o simile, come la Francia, con una spesa di circa 2,3 miliardi di euro.

La parte più consistente delle risorse a supporto della formazione continua delle imprese e dei lavoratori deriva dai Fondi paritetici interprofessionali, ai quali aderiscono attualmente oltre 740.000 imprese e quasi 8 milioni di lavoratori. Nel periodo compreso tra gennaio 2010 e giugno 2011, i Fondi paritetici nel loro complesso hanno approvato oltre 19.400 piani formativi, articolati in oltre 108 mila iniziative, destinate a più di 1 milione e 900 mila partecipanti appartenenti ad oltre 61 mila imprese.

Tuttavia è ancora ridotto rispetto al resto d'Europa il tempo che il dipendente trascorre in un'aula formativa: solamente 1,65 mesi contro gli 11,99 mesi dell'esempio virtuoso danese, i 10 mesi per i lavoratori di Norvegia, Svezia, Finlandia e i 5,33 mesi della media europea.

Alla base ci sono certamente anche problemi organizzativi che impediscono alle PMI di diventare maggiormente attivi nello sviluppo di competenze e formazione. Superare le barriere e i problemi organizzativi è un prerequisito fondamentale che però può essere risolto seguendo esperienze di buona prassiche hanno aiutato molte PMI in Europa a gestire questi problemi.Esistono infatti molti metodi e strumenti innovativi,flessibili e dinamici per affrontare le sfide e gli incarichi organizzativi, come ad esempio il blended learning ,già adottato con successo da grandi aziende come l'IBM, Siemens e General Electric a replicabili anche a livello di PMI. Attraverso l'impiego di piattaforme tecnologiche si realizzano metodologie di apprendimento come e-learning, lezioni virtuali, webseminari, mobile-learning e strumenti moderni di networking. L'apprendimento è aperto e a distanza e permette ai lavoratori di riunirsi in una stanza all'interno dello stabilimento, o assistere da casa a corsi in diretta, tramite Internet, con formatori che si trovano in un'altra città, in modalità videoconferenza. Grazie alla piattaforma l'azienda può avere a disposizione tutte le informazioni necessarie per gestire classi virtuali predisponendo i corrispondenti percorsi formativi, comunicare e collaborare a distanza grazie a strumenti come la posta elettronica, i forum e le chat, monitorare le attività degli allievi, valutare costantemente l'efficacia del sistema e la qualità della formazione erogata. Ciò permette non solo un aggiornamento continuo del personale interno nel rispetto dei tempi di lavoro previsti, ma anche un miglioramento dell'organizzazione aziendale,in un'ottica di relazioni sempre più "social". Molte aziende adottano inoltre strumenti efficaci di motivazione come i business games che ricreano un ambiente il più possibile vicino al reale in modo che il soggetto prenda decisioni in situazioni controllate, il role-playing per il quale si svolge per un tempo limitato il ruolo di attori che rappresentano delle situazioni di interazione lavorativa o gli T-Group gruppi di discussione che durano tre giorni, pernottando nello stesso ambiente.

In un mondo sempre più 2.0, in cui il successo aziendale si basa sulla capacità di far fronte ai continui aggiornamenti proposti dal mercato ed alla capacità di adeguare le competenze professionali dei dipendenti, essere in grado di velocizzare il processo di formazione, apprendimento ed aggiornamento può costituire un valore aggiunto. L'Italia deve quindi crescere ancora di molto da questo punto di vista dato che in Europa al momento fanno peggio solo Grecia e Turchia.

L'ampliamento del patrimonio di saperi e abilità cognitive e l'aggiornamento costante delle conoscenze e competenze tecniche, scientifiche e trasversali (ICT, problem solving, lavoro in team, comunicazione in più lingue, ecc.) rappresentano un fattore cruciale per i processi produttivi. Bisogna dunque riavviare quel meccanismo virtuoso che rende incentivante l'investimento in capitale umano sia per le persone che per le imprese, meccanismo che sembra nel nostro Paese aver subito un rallentamento, con il rischio di allontanare l'Italia dai principali competitors dell'area continentale e dei paesi emergenti a tutto svantaggio di una ripresa strutturale.

Bibliografia

Peters, Tom J., Waterman, Robert H.Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 2005.

Carlzon,Jan , *La piramide rovesciata*, FrancoAngeli, Milano 2002.

AIF, *Action Learning: una formazione oltre l'aula*, Unicopli, Milano 1988.

Muti, Pier Luigi, *Organizzazione e formazione*, FrancoAngeli, Milano 1988.

Quaglino, Gian Piero, *Il processo di formazione*, FrancoAngeli, Milano 1995.

La gestione delle risorse umane in una struttura sanitaria. Il sistema di valutazione

IMMACOLATA MAZZOTTA

Introduzione

Le risorse umane e la loro gestione sono sempre più al centro dell'attenzione del mondo delle organizzazioni poiché la loro qualità e competenza costituisce un reale vantaggio competitivo per qualsiasi tipo di azienda, in articolare nel settore sanitario dove il capitale umano rappresenta oltre che la forza lavoro anche, in qualche modo, la materia prima dell'azienda, essendo la contribuzione umana superiore al 90%.

Il termine "capitale umano" fu coniato dall'economista T. Schultz che evidenziò come i concetti tradizionali dell'economia non avessero preso fino ad allora in considerazione questo aspetto molto importante (Fitz-enz, 2000).

Il Capitale Umano può essere descritto come la combinazione di:

- caratteristiche individuali apportate dalla persona nel proprio lavoro: intelligenza, energia, attitudine positiva, affidabilità, impegno;
- capacità di imparare: prontezza, immaginazione, creatività e "*street smart*", o senso pratico;
- motivazione nel condividere le informazioni e le cognizioni: spirito di squadra e orientamento verso gli obiettivi.

Il capitale umano è però il patrimonio più difficile da amministrare, a causa dell'infinita varietà e imprevedibilità degli esseri umani. Ciò nonostante, le persone sono l'unico elemento nel-

l'azienda che ha l'intrinseco potere di generare valore. Tutte le altre variabili non ne sono in grado a meno che un essere umano non ne liberi il potenziale e lo metta in azione.

Per creare valore in maniera continuativa e mantenere il vantaggio competitivo le imprese devono gestire in modo proattivo il loro capitale umano: ciò significa identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i talenti, cioè quel gruppo di persone capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire le conoscenze e i valori dell'azienda (Vettori, Reho, 2010).

L'acquisizione di competenze e conoscenze e la capacità di apprendimento continuo si è rivelata fondamentale per le imprese lungimiranti che sono consapevoli che i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda e che quindi tentano di inserire nel proprio organico e trattenere le persone con maggior talento. È, pertanto, necessario, attuare prassi per la gestione delle risorse umane che possano basarsi sulla coltivazione del capitale umano e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarre e mantenere all'interno dell'impresa persone di valore, per far si che questa duri nel tempo. Bisogna saper sfruttare la creatività e l'energia dei propri collaboratori per poter fornire i servizi richiesti dal mercato in continua evoluzione e sempre più competitivo.

Jim Collins, noto studioso di management, nel suo testo *Good to Great*, evidenzia il ruolo centrale delle risorse umane in azienda scrivendo: "Il vecchio adagio 'le persone sono il vostro patrimonio più prezioso', si è rivelato errato. Le persone non sono il vostro patrimonio più prezioso: le persone giuste sono il vostro patrimonio più prezioso" (Fischetti 2007).

Infatti la competitività aziendale dipende dalla qualità delle risorse umane possedute: sono le persone che fanno la differenza. Pertanto, non bisogna solo possedere delle risorse umane di qualità, ma bisogna anche motivarle al fine di creare un team che lavori sinergicamente per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Risorse umane e strategia aziendale

Secondo l'orientamento proattivo, i professional delle risorse umane partecipano al quadro strategico e sono una parte attivamente impegnata nella formulazione della strategia.

Secondo l'approccio reattivo, al contrario, la funzione Risorse Umane è vista essere pienamente subordinata alla strategia definita a livello aziendale e le strategie a livello organizzativo determinano in ultima le politiche e le pratiche HR.

Una volta che la strategia aziendale è stata fissata, la strategia HR viene implementata per supportare la strategia competitiva appena scelta. In questo senso, perciò, una strategia HR riguarda la sfida di accordarsi con la filosofia, le politiche, i programmi, le pratiche e i processi, in modo da stimolare e rinforzare i diversi comportamenti del ruolo del dipendente, tali da essere appropriati con ogni strategia competitiva.

Lo Strategic Human Resource Management

Lo Strategic Human Resource Management (SHRM), nasce dall'integrazione tra Human Resource Management e Strategic Management, necessaria per legare tra loro mission e strategia aziendale con le leve di HRM, se si riconosce che le pratiche di gestione delle risorse umane sono alla base del vantaggio competitivo e devono quindi essere allineate e coerenti con la strategia dell'azienda.

L'idea alla base dello Strategic Human Resource Management è che il capitale umano è fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici di un'azienda e le risorse umane rientrano tra i cosiddetti invisible assets, ossia tra quelle risorse intangibili che non risultano in bilancio ma hanno un valore inestimabile per l'impresa, poiché sono alla base del suo potere competitivo. L'aspetto strategico della HRM consiste in quattro elementi chiave:

- l'uso della pianificazione;
- un approccio coerente alla progettazione e gestione dei sistemi del personale basati su una politica dell'occupazione e della strategia della forza lavoro, spesso sostenuto da una "filosofia";
- collegare le attività e le politiche di HRM a qualche strategia esplicita;
- vedere le persone dell'organizzazione come una "risorsa strategica" per ottenere vantaggio competitivo.

Diventa perciò necessaria una pianificazione del fattore umano che, come gli altri fattori della produzione, è parte integrante del processo di pianificazione aziendale: proprio per questo motivo la sua acquisizione e gestione dovrebbero essere inserite nel processo decisionale strategico, dato che la risorsa umana, anche se ha caratteristiche diverse dalle risorse di altro tipo, può essere oggetto di una pianificazione strategica commisurata al business aziendale. Ci dovranno essere, in questo modo, dei benefici reali tangibili per l'organizzazione in termini di risultati critici, come la qualità e la performance.

Il valore delle risorse umane per la competitività aziendale

Per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore a quello dei concorrenti, una risorsa deve rispettare il cosiddetto framework VRIO (value, rareness, imitability and organization), ossia deve essere in grado di creare valore per il mercato, deve essere rara, difficilmente imitabile e deve essere supportata dall'organizzazione (Barney 1991). In ambito di risorse umane, per quanto riguarda la prima questione, il fine di qualsiasi manager delle risorse umane è quello di creare valore attraverso la funzione risorse umane. Secondo diversi studiosi, infatti, le pratiche HR sono determinanti della soddisfazione del dipendente e quindi indirettamente della creazione di valore per il cliente (Schneider e Bowen, 1985). Per quanto riguarda la rarità, gli HR manager devono sviluppare e sfruttare caratteristiche rare delle risorse umane dell'azienda per ottenere un vantaggio competitivo. Secondo il framework VRIO, le risorse devono essere anche difficilmente imitabili: il responsabile delle risorse umane deve infatti cercare di sviluppare e coltivare le caratteristiche delle risorse umane dell'impresa che non possono essere facilmente imitate dai concorrenti, altrimenti queste porterebbero alla parità competitiva.

Bisogna qui sottolineare che ciò che distingue le aziende a elevata performance dalle aziende a performance medio-bassa non sono i migliori processi di gestione delle risorse umane ma la fiducia nell'importanza del talento, la mentalità dei leader: è fondamentale che questi abbiano una mentalità orientata allo sviluppo del talento, poiché se questa manca il recruiting diventa un'attività burocra-

tica, lo sviluppo è casuale e le performance ne risentono (Michaels, Handfiel-Jones, Axelrod, 2001).

Le aziende dovrebbero creare una EVP ("employee value proposition") vincente per i loro dipendenti, affinché i collaboratori con più talento siano attratti a lavorare per loro. L'EVP è la somma di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito di un rapporto lavorativo con un'azienda, e quindi non solo la retribuzione, ma anche altri elementi come le opportunità di carriera, l'ambiente, la leadership. Una EVP ben strutturata stimola le persone, inducendole a fare il meglio di sé e a legarsi emotivamente al lavoro e all'azienda (Michaels, Handfiel - Jones, Axelrod, 2001).

Per creare una proposta di valore veramente efficace per i suoi dipendenti un'azienda deve mettere a loro disposizione gli elementi chiave che ricercano: lavoro entusiasmante, ambiente stimolante, retribuzione allettante e buone opportunità di sviluppo. In effetti, i professionisti di talento desiderano essere ricompensati con molti soldi e benefit ed essere stimolati dal lavoro che svolgono, desiderano crescere attraverso opportunità di carriera e sentirsi stimati dai vertici e ispirati dalla mission aziendale. Si parla oggi, in tal senso, di Total Rewards, intendendo con ciò l'insieme più complessivo dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere attribuiti alle persone. Fanno parte di un sistema di Total Rewards, quindi, tutte le tipologie di incentivi espliciti o impliciti, finalizzati a promuovere alcuni comportamenti organizzativi degli individui influenzandone il loro processo motivazionale e a disincentivarne altri (Gabrielli, 2010).

La valutazione delle risorse umane

Le principali attività di gestione delle risorse umane che vengono svolte all'interno di un'azienda sono:

- la pianificazione del personale;
- il reclutamento e la selezione;
- la valutazione e la gestione delle carriere;
- la retribuzione;
- la formazione e lo sviluppo.

In questa relazione ci soffermeremo sulla valutazione, un'attività fondamentale che serve per attribuire un valore oggettivo alle risorse umane che l'azienda possiede.

Oggetto della valutazione possono essere la prestazione, le competenze, la posizione o il potenziale della persona. La valutazione è la base su cui si modella il sistema retributivo dell'azienda, i benefit, lo sviluppo delle persone e la gestione dei percorsi di carriera. Le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva - prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La valutazione è riferita a due specifiche aree: la prestazione e il potenziale. La prima utile a valutare il raggiungimento degli obiettivi. Ci riferiamo, in questo senso al passato, valutando periodicamente ciò che l'individuo ha fatto a fronte di compiti e responsabilità assegnati. La seconda utile a capire le caratteristiche e le qualità degli individui per poter guardare al futuro e garantire la continuità stessa dell'organizzazione.

La modalità di intervento

L'introduzione della valutazione del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un sistema di valutazione equo e condiviso, costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione.

Le fasi del processo di gestione e valutazione della *performance*, sono:

- definizione delle competenze distintive richieste dal business: in questa fase vanno definiti e comunicati gli obiettivi strategici che l'organizzazione intende perseguire. In base alle scelte di posizionamento vengono definite le competenze che le risorse devono possedere per garantire all'azienda il vantaggio competitivo e il raggiungimento degli obiettivi; rilevazione e mappatura delle competenze: in questa fase vengono individuate le competenze distintiva nella pratica per riconoscerla nella popolazione organizzativa che la detiene.

La fase di mappatura delle competenze si articola come segue:

- preliminare analisi organizzativa tesa ad individuare le famiglie professionali di riferimento;
- identificazione delle capacità richieste a ciascun dipendente distinte per componente tecnica (procedure e processi che garantiscono la prestazione finale, correlati alle conoscenze scientifiche e tecniche e alle metodologie professionali necessarie) componente relazionale (complessità e delicatezza delle relazioni da attivare per ottenere risorse, informazioni e consenso necessari all'efficace perseguimento degli obiettivi di lavoro) e componente gestionale (ampiezza e complessità delle risorse assegnate e responsabilità decisionale nell'uso discrezionale delle stesse) con i relativi livelli di profondità (Levati, 1998);
- costruzione degli strumenti: in base alla variabili considerate si costruiscono gli strumenti atti a rilevare il raggiungimento

degli obiettivi individuali o di gruppo, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto e la qualità della performance. Inoltre, vengono forniti strumenti quali un manuale operativo per valutatori e valutati che illustra il sistema di valutazione, le linee guida per condurre i colloqui di assegnazione obiettivo e di valutazione e le schede di valutazione e autovalutazione;

- formazione dei valutatori: il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, pertanto, l'attività di valutazione deve essere svolta dal responsabile diretto che è la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione. È necessario, pertanto, un programma di formazione/affiancamento per i valutatori con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
- diagnosi: in questa fase viene effettuato il censimento delle competenze possedute. Si attende quindi una fotografia attendibile del livello di competenze possedute dalle risorse, si opera il confronto con il livello atteso o richiesto, e si condividono con i diretti interessati i gap da colmare per garantire sull'istituzione competenze adeguate alla strategia. Ci si aspetta da questa fase di trarre le indicazioni sia sul tipo di competenze critiche da sviluppare sia su come è ripartita la popolazione in base alla distanza dal profilo atteso, questo perché le successive attività di sviluppo e la stessa formazione saranno tarate e differenziate in base alle esigenze specifiche;
- sviluppo: in questa fase saranno realizzate le attività di potenziamento delle competenze risultate carenti in fase di diagnosi e, attraverso una continua verifica della validità/efficacia degli interventi stessi, viene rilanciato il ciclo delle competenze.

Nel mondo del lavoro di oggi, la promessa di lealtà in cambio della sicurezza del posto non esiste più. Non esistono più impegni di lungo termine e non ci sono più responsabilità condivise. Oggi i

dipendenti rimangono fedeli all'azienda solo nella misura in cui ne ricavano benefici personali. Le parole fedeltà e impegno assumono oggi un significato completamente diverso rispetto a quello che avevano le generazioni precedenti.

La sicurezza del posto è sostituita dalla sicurezza della carriera. Per attrarre i collaboratori più validi e più brillanti, un management accorto deve fornire loro delle opportunità di carriera che ne accrescano le competenze, deve aiutarli a gestirsi la carriera e offrire loro una serie di benefit che potranno portarsi dietro quando decideranno di andarsene. Per tali motivi si arriva così a parlare del nuovo contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro.

Per essere efficace al massimo, una strategia di gestione delle risorse umane deve tener conto del lavoro da fare e dei bisogni delle diverse componenti organizzative, per poi identificare il contributo atteso da ciascuna di esse. Deve legare il piano di business ai ruoli organizzativi, alle diverse mansioni funzionali, ai comportamenti apprezzati e alle competenze applicate che determinano il successo dell'azienda. Assume così una fondamentale importanza il sistema valutativo utilizzato dall'azienda per la gestione delle sue risorse: esso non solo deve aiutare l'organizzazione che lo utilizza ad effettuare delle analisi sulle proprie risorse, in modo che possa rilevare i propri gap di competenze e attuare le necessarie azioni per andarli a colmare, ma è utile anche per ponderare il proprio pacchetto retributivo al fine di attirare e trattenere i collaboratori più talentuosi.

Bibliografia

Barney J.B., Wright P.W. 1998, *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, Vol. 37.

Borgogni L. 1996, *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli Editore, Milano.

Fischetti A. 2007, *La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti*, Alpha Test, Milano. Fitz-Enz J. 2000, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, Amacom, New York.

Gabrielli G. 2010, *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano.

Levati W, Saraò MV. 1998, *Il modello delle competenze*, FrancoAngeli Editore, Milano.

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2002, La Guerra dei talenti. Come sedurre e attrarre i manager di qualità, Etas, Milano.

Panella V. 2003, "*Le risorse umane nelle organizzazioni sanitarie*", Giornale di Tecniche Nefrologiche & Dialitiche, Anno XV n. 2.

Profili S. 2004, *Il Knowledge management*, FrancoAngeli, Milano.

Vaccani R. 1992, *Professionalità, attitudine, carriera*, ETAS Libri, Milano.

Vettori A., Reho C. 2010, *Talent management e successione dei leader,* FrancoAngeli, Milano.

La selezione del personale

GIOVANNA MELE

Introduzione

Quando si parla di selezione del personale tipicamente si pensa a quel processo attuato dalla funzione risorse umane, finalizzato all'inserimento di un individuo in azienda, a copertura di una determinata posizione lavorativa. Questo implica che il soggetto debba essere in possesso di determinate professionalità per avvicinarsi il più possibile al profilo ricercato per quella posizione lavorativa. Nella concretezza dei fatti, il processo di selezione si presenta, oggi, come qualcosa di molto più complesso di questo: le organizzazioni sono realtà dinamiche e il concetto di struttura-strategia e il dibattito su l'una come conseguenza dell'altra o viceversa, è ormai obsoleto. L'imperativo è trasformarsi continuamente; ma come il teatro diventa un semplice edificio, senza attori che ne interpretino le commedie, così un'organizzazione, non può definirsi tale, senza persone che ne vivano il cambiamento. Permeata ad ogni livello dell'azienda, questa cultura del continuo divenire, implica, anche in sede di selezione, che i candidati ricercati non debbano possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo, ma abbiano le "potenzialità" per diventare, insieme all'azienda, "qualcosa di più" o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono più profili perfettamente definiti da ricercare in quanto mancano, oggi, posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio; sempre più spesso si entra in azienda in determinati vesti e se ne esce con altre completamente diverse: o per effetto di un processo di job rotation o per un cambiamento della funzione stessa. La funzione selezione del personale

è consapevole di questa realtà e pertanto sia gli strumenti che essa utilizza, sia i soggetti di cui essa dispone, cercano di rispondere a tale esigenza nel migliore dei modi. Spesso si tende a considerare l'attività di selezione del personale come a se stante, autonoma e disgiunta dal contesto organizzativo e dalle altre funzioni di direzione del personale. In effetti, essa è collocata in una linea di confine tra esterno e interno dell'azienda, agendo come un filtro accuratamente bilanciato tra le necessità di personale aziendale e l'offerta del mondo scolastico-professionale. Dal punto di vista tecnico, il rischio di un'attività di selezione disancorata o isolata dal resto dell'azienda è costituito dalla completa inattendibilità delle scelte compiute: cioè a dire che un servizio di selezione, in tale posizionamento aziendale, tenderà a scegliere i candidati migliori, ma non quelli meglio adeguati alle necessità dell'impresa. Essendo inoltre l'isolamento una mancanza, impossibilità o non volontà di comunicazione tra l'ente di selezione e gli altri settori aziendali, è precluso il feedback e, quindi, tendenzialmente bloccata la possibilità di autocorrezione del sistema e di autodiagnosi. Per tali motivi la funzione di selezione del personale dovrebbe giovarsi di una forte integrazione nel contesto aziendale e nel sub-contesto di direzione del personale propugnando, nella prassi, un sistema codificato di comunicazione circolare con gli altri settori, un'abitudine alla pratica delle riunioni e dei gruppi di lavoro interdisciplinari, una diffusione delle informazioni al suo interno e una pratica di verifica socio-organizzativa delle realtà di lavoro specifiche, e di quella più ampia, nella cui si inserisce l'impresa. Quando un'organizzazione giunge alla decisione di assumere delle persone ha generalmente percorso alcuni stadi preliminari ed alcune tappe decisionali: di queste, il primo e fondamentale momento è spesso rappresentato dalla richiesta esplicita di un settore aziendale tendente ad ottenere l'inserimento di nuovo personale. È buona norma che prima di procedere con il processo di selezione si verifichi l'effettiva necessità di personale; verificata questa, attraverso la documentazione e la giustificazione degli inserimenti richiesti, si passa ad un'analisi di job rotation, vale a dire verificare se internamente all'azienda esistono risorse umane competenti a ricoprire il ruolo scoperto. I modi per attivare questo procedimento sono diversi: dalla semplice utilizzazione delle "tavole di rimpiazzo", all'avviso di concorso interno, alla scelta

del personale fondata sulla valutazione delle prestazioni annuali, più complessi iter di valutazione del potenziale, fino all'organizzazione di una selezione interna a cui sono chiamati i dipendenti che presentino domanda di partecipazione . Il punto di forza della ricerca interna rispetto a quella esterna consiste principalmente nel fatto che viene offerta l'opportunità di una crescita gerarchica o di una movimentazione orizzontale del personale che è in possesso dei requisiti stabiliti per ricoprire la posizione di lavoro vacante.

Il reclutamento del personale

Con il termine reclutamento si intende la fase iniziale del processo di selezione attraverso la quale si raccoglie un certo numero di candidature, al fine di avere a disposizione un bacino di soggetti selezionabili già tendenzialmente rispondenti ai requisiti di base richiesti. Le fonti di reclutamento possono essere diverse: da quello interno a quello esterno, passando per il reclutamento istantaneo. Il reclutamento esterno è caratterizzato in primo luogo da una serie di candidature spontanee, poi una serie di inserzioni su riviste, giornali o sul web ed infine le segnalazioni professionali, costituite generalmente da indicazioni fornite da persone già dipendenti dell'azienda o appartenenti ad aziende dello stesso settore. Per ciò che concerne le ricerche di personale indirizzate ai giovani, l'azienda utilizza una serie di elenchi nominativi di diplomati, laureati, specialisti, master o iscritti agli albi professionali. Infine l'azienda può anche decidere di rivolgersi a società di consulenza esterne o a free lances. L'azione di reclutamento vuole dunque costituire il momento in cui si raccolgono possibili candidature utilizzando criteri operativi che derivano dall'analisi della posizione di lavoro e del profilo professionale. Il modo di reclutare il personale dovrebbe essere conseguente ad una politica aziendale e ad una strategia di comunicazione ben precisa ma, nel contempo, dovrebbe con flessibilità adattarsi alle diverse figure professionali che vengono ricercate in quel preciso momento temporale e in quella determinata area geografica. Entrando più nel dettaglio vediamo che le candidature spontanee potrebbero apparire come il modo più facile ed economico di ricercare personale ed invece esse costituiscono un alto costo per l'azienda relativo

alla loro lettura, esaminazione nonché codificazione. Un flusso abbondante di candidature spontanee, non rispondenti alle esigenze aziendali, rallenta e disincentiva il meccanismo di raccolta e immagazzinamento dei dati.

Diverso è il caso delle inserzioni, siano queste pubblicate su siti internet, su giornali o su riviste, esse rispondono infatti pienamente al criterio della necessità aziendale e tendono a stimolare una risposta sufficientemente circoscritta e preselezionata. Oltretutto esse sono un ottimo biglietto da vista per l'azienda, la quale, in questo modo, trasmette al mercato la trasparenza del suo operato. Le regole di stesura di un'inserzione ossia la job description sono poche e semplici e devono rispondere ad un'esigenza di chiara interpretazione del messaggio che si vuole trasmettere; in particolare un'inserzione deve: presentare la società che ricerca personale, esplicitare il tipo di candidati ricercati, esprimere la tipologia dell'offerta ed eventualmente trasmettere qualche informazione circa il prosieguo della selezione. In relazione al livello professionale dei candidati da reclutare è consigliabile essere più descrittivi o più sintetici: ad esempio specificare la tipologia di specializzazione necessaria a svolgere quella determinata funzione lavorativa. È ancora dubbia la valenza dell'inserimento nel testo di alcuni requisiti soggettivi, quali la determinazione o particolari capacità relazionali, che potrebbero essere buoni slogan pubblicitari per l'azienda, lasciandone trasparire in minima parte la cultura ma non si stima ancora con precisione quanto possano influire sul comportamento dell'ipotetico candidato in fase di selezione. Va ribadito che in questa particolare fase l'azienda non solo assolve alle sue esigenze di ripristino dell'organico ma si presenta anche al mercato, ed è quindi essenziale che essa riesca a farlo nel migliore dei modi. Il reclutamento è un vero e proprio atto di comunicazione dell'impresa. Un'altra fonte di ricerca del personale è costituita dalle segnalazioni professionali, che non dovrebbero avere nulla a che vedere con le raccomandazioni clientelari e politiche o con le pressioni variamente esercitate da persone di potere. La segnalazione professionale è un suggerimento, basato sulla conoscenza personale e sull'apprezzamento di capacità professionali del soggetto in questione, e solo laddove l'azienda lo ritiene opportuno, può decidere di esaminare il candidato inserendolo insieme agli altri nelle consuete procedure

selettive. Questo mezzo tende ad evidenziare persone abili e capaci dal punto di vista tecnico ma non necessariamente interessate ad un cambiamento aziendale; esso va utilizzato con accortezza perché si possono facilmente creare dei canali privilegiati, a lungo andare scarsamente controllabili, che potrebbero comportare una progressiva perdita di autonomia della funzione di selezione del personale. Attraverso la richiesta di elenchi nominativi a scuole, università ed istituti di specializzazione l'azienda può approvvigionarsi di candidature fresche scegliendole in base al voto conseguito ed anticipando le imprese concorrenti. In alcuni casi sono questi enti stessi a fornire elenchi dei propri studenti o, come nel caso di alcune università italiane, ad intrattenere rapporti costanti con determinate aziende e costituendo al loro interno centri ad hoc per il posizionamento nel mondo lavorativo dei propri laureati . Il ricorso alle società di consulenza e ai liberi professionisti è una manifestazione classica dell'ormai avviato decentramento di attività dalla struttura aziendale a punti qualificati esterni all'impresa. Questi ultimi fanno risparmiare i costi fissi di strutture e personale, offrono una qualità prestazionale e una specificità professionale che molte piccole e medie aziende non potrebbero permettersi e sono caratterizzate da una rapidità di intervento, flessibilità operativa ed alto livello di competenza. Tuttavia, l'avvalersi di consulenti esterni implica la cessione di un certo numero di informazioni relative all'azienda, ed in molti casi si incontra una certa resistenza a riguardo. Diverso ancora è il caso degli head hunters, i quali effettuano una ricerca di persone altamente qualificate attraverso canali informativi e privati, con modalità che nulla hanno a che vedere con la classica modalità di selezione del personale condotta per mezzo delle specifiche tecniche. In quest'area, intessuta di pubbliche relazioni, incontri confidenziali e scambi di informazioni preziose, si attua una sorta di selezione ad personam, particolarmente delicata e riservata. In ogni caso il materiale che viene trattato durante la fase di reclutamento, vale a dire il curriculum vitae del candidato, è altamente deperibile se non viene subito vagliato, archiviato e, dopo un ragionevole periodo di tempo, cestinato.

L'assessment center

L'Assessment Center trova le sue radici in campo militare, nelle ricerche che gli psicologi tedeschi condussero, tra la I e la II guerra mondiale, per migliorare i metodi di selezione allora in uso. Il problema che stimolò loro era il poter contare su capi non solo adeguatamente preparati ma che presentassero un'attitudine naturale alla responsabilità che li attendeva. Per mettere in evidenza e ricercare specifiche capacità di leadership tra questi futuri capi dell'esercito, gli psicologi in questione, inserirono per la prima volta, tra le tecniche di selezione normalmente in uso, prove pratiche che vedevano i candidati alle prese con situazioni simili a quelle nelle quali si sarebbero trovati ricoprendo cariche di comando. In seguito e con le stesse motivazioni questa metodologia fu ripresa e adattata, seguendo le modificazioni che il concetto di leadership aveva subito nel tempo, dagli psicologi dell'esercito inglese per la selezione dei propri ufficiali. Da qui l'Assessment Center approdò in ambito civile dove venne utilizzata dal Civil Service Selection Board, ricercando attitudini differenti, per ottimizzare la selezione degli impiegati amministrativi e del servizio stranieri. Nonostante l'Assessment Center sia stato creato in Europa, il suo notevole processo di crescita, dal punto di vista scientifico, si è avuto negli Stati Uniti. Il primo passo di questo processo avvenne ancora in ambito militare quando, con la seconda guerra mondiale, si acuì la necessità di migliorare le tecniche di selezione utilizzate per gli agenti segreti. A questo scopo l'Office of Strategic Service mise a punto e definì con chiarezza i vari passaggi della metodologia. Il secondo passo portò l'Assessment Center, in ambito industriale, a quella che viene definita da più parti la prima vera sperimentazione del metodo; infatti i risultati non furono usati per la gestione del personale e restarono a livello puramente accademico. Questa ricerca, condotto dall'American Telephon & Telegraph (AT&T) nel 1956, fornì molti dati sulla validità del metodo e delle tecniche, studiando approfonditamente l'apporto fornito da ognuna delle singole prove alla valutazione degli esaminati.

Da questo momento l'assessment center si diffonde rapidamente, sia negli Usa che nei paesi maggiormente industrializzati, venendo proficuamente utilizzato nelle imprese, pubbliche o private che fossero, ed approdando, verso la metà degli anni '70, anche in

Italia. L'Assessment Center è un processo di selezione di candidati adottato dalle aziende in previsione di nuove assunzioni. Viene adottato primariamente per la selezione di manager di alto profilo o per la selezione di uomini da adibire a ruoli di comando in ambito militare. La personalità le attitudini dei candidati vengono valutate utilizzando una varietà di tecniche che includono interviste, esercizi e simulazioni di gruppo, presentazioni, esami di casi, test di personalità e test psicometrici. Gli esaminatori utilizzano l'Assessment Center per testare il comportamento dei candidati in situazioni peculiari e critiche, in particolare di gruppo, e in scenari che possono riprodurre contesti lavorativi reali. L'Assessment Center inoltre è un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione. L'assessment center generalmente viene utilizzato alla fine del processo di selezione, in quanto è particolarmente dispendioso per l'azienda, per cui fatta una prima scrematura e in questo modo si utilizza solo per coloro che hanno alte probabilità di possedere i requisiti richiesti. Le valutazioni variano a seconda del profilo ricercato, per cui ogni selezionatore svilupperà prove specifiche sia individuali (in basket, case presentation, test di personalità, test attitudinali) che di gruppo (dinamiche di gruppo, giochi di ruolo) in base alle sue esigenze di reclutamento. La decisione in merito all'introduzione o meno di questo strumento in una determinata organizzazione è una scelta che va fatta non solo in base ad una valutazione delle opportunità che l'Assessment Center offre in termini gestionali, ma anche in riferimento ai valori portanti nella cultura organizzativa nell'ambito della quale si attuerà questa metodologia. A tale riguardo l'utilizzo dell'Assessment Center risulta vantaggioso quando c'è un sostegno politico e gestionale da parte del management che intende diffondere tale cultura e capacità valutativa all'interno dell'azienda, in quanto avverte la necessità di razionalizzare il sistema valutativo attuale. Al contrario se manca una volontà politica di sostenere l'Assessment Center in quanto nell'organizzazione prevale una cultura di tipo burocratico e autoritaria, l'introduzione di questo non solo sarà superflua ma anche inutile, in quanto non riuscirà ad contribuire in termini di maggior valore aggiunto all'azienda. Tuttavia non esistono condizioni precise a priori che determinano la mole di successo che potrà avere un Assessment

Center, il quale è sicuramente uno strumento valido ma in quanto strumento non è in grado di fornire autonomamente e automaticamente le risposte ai problemi gestionali; come qualsiasi altro metodo esso va implementato e gestito da soggetti capaci ed esperti. Una volta che tale strumento trova nell'azienda terreno fertile sul quale attecchire diventa di grande aiuto per tutti le fasi del percorso di gestione del personale, dal momento dell'inserimento del candidato in azienda fino a quello di orientamento e formazione in vista dei piani di carriera. Ovviamente a seconda del campo di applicazione muteranno i tempi, modalità e obiettivi nell'uso del metodo; in ogni caso comunque, esso viene ad assumere una funzione integrativa rispetto agli altri strumenti gestionali rendendo molto più affidabili le scelte relative alle persone in termini di predittività. L'Assessment Center viene applicato nel processo di selezione, di orientamento, di valutazione del potenziale e per la formazione del personale. La finalità dell'Assessment Center in selezione è la classificazione dei candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per il ruolo da ricoprire. Ha in genere una durata di un giorno e varia nelle caratteristiche tecniche a seconda del tipo e del numero delle posizioni di riferimento. Mentre con una posizione infatti, si possono strutturare delle prove situazionali specifiche, tarate sul ruolo, si è costretti nel secondo caso ad utilizzare prove aspecifiche. La presenza di più posizioni implica infatti l'esistenza di una molteplicità di mansioni di riferimento e comporta di conseguenza la scelta di prove valide per più contesti e situazioni. Contrariamente agli Assessment Center di valutazione del potenziale, di orientamento o di sviluppo, l'Assessment Center di selezione non prevede il feedback ai valutati: vi potrebbero infatti essere effetti negativi per l'azienda per la possibilità del verificarsi di contestazioni anche legali delle valutazioni. È possibile utilizzare l'Assessment Center tanto per la selezione di interni quanto per la selezione di personale esterno, reperito sul mercato. Mentre nel primo caso non vi sono vincoli all'impiego della tecnica; con gli esterni è necessario limitare l'utilizzo a candidati senza una pregressa esperienza di lavoro (neodiplomati o neolaureati). La conoscenza reciproca che l'Assessment Center impone nelle esercitazioni di gruppo potrebbe infatti danneggiare la posizione lavorativa dei valutatori, rendendo noto ed evidente il loro desiderio di cambiamento. L'Assessment Center

di selezione può essere realizzato indifferentemente da consulenti esterni o da specialisti interni: si preferisce in genere l'intervento di esterni quando si ha la necessità di introdurre la tecnica e l'accuratezza del processo diviene quindi un fattore di credibilità ed accettazione aziendale, mentre si privilegia la realizzazione da parte di specialisti interni quando si hanno grossi volumi di selezione da gestire.

Bibliografia

Martone A. (2002), *La selezione del personale*, Guerini e Associati, Milano.

Del Pianto E. (2004), *Assessment center. Tecniche e strumenti per il valutatore*, FrancoAngeli, Milano.

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*. FrancoAngeli, Milano.

Logica paraconsistente, falsificabilità ed euristica applicate alle Risorse Umane

ANTONIO MIGLIUCCI

Breve storia della formazione

La storia della formazione gode di una cospicua varietà di metodi che si affacciarono sul panorama mondiale già prima dell'ascesa della civiltà romana. L'invenzione della scrittura permise al sapere di non essere solo puramente orale, nonostante la possibilità di saper scrivere fosse concentrata in pochissime persone. Nell'antico Egitto, ad esempio, gli scribi giocavano un ruolo fondamentale perché portatori di un sapere unico. La scrittura geroglifica rappresentava un complesso sistema di segni ai quali gli scribi, per potervi accedere, dovevano essere formati a lungo e avere un'estrazione sociale di alto rango. Nella civiltà indiana, al contrario, durante il periodo del Veda (1500-600 A.C.) l'intero assetto educativo si basava sui principi del Veda tra i quali trovava notevole spazio l'insegnamento di inni e formule recitate spesso da preti provenienti dalla tradizione pre-Hindu. Un modello così rigido troverà prima nella controparte greca, poi con la società romana, delle formulazioni completamente differenti. In Grecia, i modelli di riferimento erano quello ateniese e quello spartano, che differivano enormemente l'uno dall'altro. Ad Atene, inizialmente, l'educazione si basava su due principi fondamentali, ovvero "*gumnastike*" e "*mousike*". Il termine "G*umnastike*" designava l'insegnamento di una serie di pratiche militari e fisiche finalizzate a rendere i discepoli forti e pronti alla guerra. Dall'altra parte la "*mousike*" combinava elementi della musica e della poesia per insegnare ai giovani la

bellezza e l'armonia. Una volta che lo studente raggiungeva l'adolescenza, conseguiva la sua piena maturità e la formazione terminava.

A rivoluzionare il sistema ateniese fu il filosofo Socrate e il proliferare della corrente sofista. Socrate rivoluzionò il mondo dell'insegnamento introducendo la metafora del formatore come levatore, ovvero il ruolo dell'insegnante è quello di relazionarsi con lo studente agendo come una levatrice per concentrarsi fondamentalmente su due fronti, ovvero stabilire un rapporto di fiducia attraverso il quale far fuoriuscire il potenziale dello studente. La verve socratica si scontrò ben presto con le idee sofiste che prediligevano l'insegnamento dell'arte retorica, della dialettica e dell'eloquenza. Questo contrasto dottrinale diede vita al proliferare di differenti correnti di pensiero, e mise in discussione il precedente sistema che vedeva l'insegnamento prolungato inutile ai fini della guerra. La rottura con il passato fece sì che nascessero molte scuole di pensiero, dando vita a differenti programmi di apprendimento, con alcuni cardini fondamentali tra i quali la dialettica, la musica e la poesia, finalizzati alla ricerca della verità.

A Sparta il paradigma pedagogico assumeva, invece, dei connotati differenti. Gli spartani poggiarono tutto "sull'*agoge*", un sistema formativo nel quale i giovani spartani venivano sin da piccoli allevati verso un unico fine, divenire dei guerrieri capaci di agire in qualsiasi situazione. Inoltre l'agoge si basava su un sistema ordalico e su una serie di insegnamenti quali la furtività, la lealtà verso il gruppo, allenamenti per migliorare le abilità in guerra, la caccia e persino la danza. Coloro i quali non superavano le prove previste dall'agoge non venivano accettati ed integrati all'interno della società spartana; al contrario coloro i quali superavano tutte le prove ricevevano il titolo di "*efebo*".

Con grande probabilità i due modelli influenzarono prepotentemente l'evoluzione dell'educazione all'interno della società romana. Roma rimase sprovvista di un sistema educativo sino al terzo secolo A.C., ovvero sino a quando non avvenne un sincretismo tra le varie idee, sia squisitamente appartenenti alla cultura della società romana, sia estrapolate da diversi e variegati contesti. Pertanto, se da una parte la società romana si fondava sul nucleo familiare detenuto dal "*pater potestas*" della famiglia stessa, il quale si occupava anche dell'educazione e formazione dei figli coadiuvata con un in-

segnamento privato o da un insegnante in una scuola tradizionalmente chiamata "*Ludus Literarius*", dall'altra parte l'importanza data alla vita militare era di certo di provenienza spartana, mentre una vivace attenzione alla musica e alla poesia erano di matrice ateniese. La necessità di creare un sistema unitario e coerente si fece prominente nell'agenda romana, divenendo il fulcro del pensiero di Catone l'uticense, il quale si concentrò sull'idea di unire l'insegnamento verso le arti, in primis verso la scrittura, con una notevolissima attenzione verso le arti militari e i valori di giustizia e lealtà perpetrati dalla società spartana. Parimenti si focalizzò sulla capacità del discepolo di destreggiarsi su più fronti, dal nuoto all'arte di cavalcare. L'elemento totalmente nuovo dell'educazione a Roma fu il ruolo della famiglia, alla quale era affidato un compito determinante alla crescita del figlio. Di fatti, la famiglia insegnava il rispetto verso le tradizioni e il valore della "*pietas*", ossia il rispetto verso l'altro e la famiglia. Quest'ultima e la scuola/insegnante agivano a più livelli nella realizzazione della formazione del discepolo, il quale veniva inserito in un contesto piuttosto stratificato. Da una parte il discepolo per raggiungere livelli superiori d'insegnamento doveva superare determinate prove che spaziavano su diversi campi, abbandonando il precedente maestro giungendo ad un indottrinamento di livello superiore con un "*Grammaticus*", arrivando alla vetta della "gerarchia pedagogica" con il "*Retoricus*". Lo studio dell'oratoria si divideva ulteriormente inserendo i giovani ormai completamente formati nelle istituzioni politiche, capaci di divincolarsi nelle più svariate situazioni e di destreggiarsi sapientemente maneggiando e dominando l'arte retorica. Come ha ben fatto notare Teresa Morgan in "Assessment in Roman Education", questo sistema creava non solo competizione e una valutazione precipua basata sulle prestazioni qualitative degli studenti, ma parimenti un sottile controllo sociale dato che soltanto gli studenti ricchi e meritevoli avevano la possibilità di studiare e arrivare in alto, cosicché le famiglie mantenevano il proprio status sociale.

Nel panorama romano una figura di notevole spicco, peraltro più unica che rara, è rappresentata dall'oratore Quintiliano, il quale nel testo "*Institutio oratoria*" propone dei modelli che rompono con la tradizione, riprendendo però la massima catoniana del "*Vir bonus dicendi peritus*" e della retorica aristotelica. Quintiliano disquisisce

della questione se fosse più importante un insegnamento privato o pubblico, prediligendo quest'ultimo perché induce alla competizione e permette di relazionarsi con altre persone, utilizzando un sistema di progressione che favorisce lo studente. La vera rivoluzione, però, sta nella sua concezione dell'insegnamento, il quale avrebbe dovuto evitare pene corporali allo studente, seguire le sue inclinazioni, spronandole ed infine rivolgendo un'attenzione particolare al bambino sin dalla tenera età partendo però dalla figura materna, la quale avrebbe dovuto prendersi cura del figlio senza tralasciare gli aspetti didattici, ad esempio parlare di fronte al bimbo in maniera forbita, credendo fermamente che il bimbo, con un'azione coattiva e precisa, avrebbe potuto appaiare e raggiungere la perfezione, ovvero la figura di Alessandro Magno (al contrario di Seneca che lo raffigurava come un modello irraggiungibile) . La figura di Quintiliano rappresentò un unicum nel frastagliato panorama romano infatti, oggi, la sua figura è stata prepotentemente rivalutata come ante litteram in relazione soprattutto alla pedagogia moderna.

Nell'epoca medievale i canoni pedagogici subirono una traslazione nei precetti ma nella forma e nella sostanza rimasero per lo più identici. Ancora una volta l'insegnamento era ad opera di maestri, questa volta nell'ambito ecclesiastico, ovvero monaci precettori, con la rivisitazione di testi antichi e ampio insegnamento del latino e dell'arte della scrittura. La portata delle scuole monastiche e in seguito della cattedrali monastiche, le quali circoscrivevano l'insegnamento a pochissimi ragazzi di estrazione sociale nobile, fu messa in evidenza da Pierre Riché. La grande trasformazione avvenne invece nel Basso Medioevo quando, dapprima vennero fondate le prime università, ed in seguito, precisamente nel 1179, quando la chiesa previde per i più poveri l'insegnamento senza la necessità di pagare le tasse ed esigette che ogni cattedrale avesse un maestro che insegnasse a tutti kantcoloro i quali erano impossibilitati a pagare le tasse. Dal Rinascimento in poi la crescente diffusione della cultura avvenne grazie ad invenzioni prolifiche come la stampa a caratteri mobili di Gutemberg che ne affrettarono la diffusione. Molti sovrani nel diciottesimo secolo vennero chiamati sovrani illuminati proprio perché vergati dalla luce della ragione. Nel secolo dei lumi non solo la cultura ma allo stesso modo un'apertura degli orizzonti fece sì che molte delle idee precedentemente assodate venissero messe

in dubbio, analizzate da chi, come scrisse Kant, avesse "il coraggio di servirsi della propria intelligenza". I lumi sette/ottocenteschi altro non furono che un progressivo climax ascendente di una cultura che già nel seicento aveva messo in discussione i suoi principi, tra tutti "l'*ipse dixit*" aristotelico attraverso le scoperte scientifiche di Galileo. Si iniziò così a discutere, al contrario del passato, su come e cosa insegnare. Tra le molte voci emerse in quel periodo troviamo Emerson il quale sottolinea l'importanza di un'educazione di stampo liberale mentre Rousseau teorizza un'edu-cazione fuori dalla società civile attraverso "L'Emilio", uno dei suoi scritti di maggior prestigio. Le disquisizioni e dispute ottocentesche portarono a nuovi paradigmi pedagogici e ad un'attenzione ex novo della crescita dell'individuo. Negli Stati Uniti, sul calare del diciannovesimo secolo, guadagnarono grande importanza le teorie di John Dewey, il quale avvicinò notevolmente l'idea della scuola a quella che abbiamo oggi, ovvero un insegnamento progressivo delle materie inserite in un contesto altamente formativo per la vita. Secondo Dewey la scuola rappresentava una sorta di "palestra della vita" nella quale i ragazzi si cimentano e ne traggono numerosi insegnamenti. Se da una parte l'insegnamento aveva delle strutture che, nonostante il passare degli anni, sebbene fortemente radicate nella cultura greco-latina, iniziarono ad aprirsi a ventaglio con nuove opportunità e teorie, dall'altra parte le discriminazioni rimasero ancora estremamente forti. Nel passato l'accesso all'educazione era riservato, come abbiamo visto, a delle elite, oggi le differenze sociali perdurano, così come diversi pregiudizi sociali, basti pensare che in Italia le donne ebbero la possibilità di iscriversi ai licei e alle università soltanto dal 1874 in poi. Altra forte discriminazione fu quella nei confronti delle persone di colore, basti pensare alla sentenza della Corte Suprema del 1962 che impose all'università di Missisipi di ammettere uno studente nero, precisamente James Meredith. Sebbene, dunque, il modo di pensare l'istruzione venisse messo costantemente in discussione, la possibilità di un accesso non elitario ma universale alla progressiva scolarizzazione fu estremamente complicato.

Nel Ventesimo secolo, con l'avvento di una notevole differenziazione di studi, anche la pedagogia guadagna un suo proprio terreno applicativo. Dopo Dewey, il quale ebbe il merito di inserire la pedagogia all'interno di un contesto sociale, si iniziò a creare una

serie di legami con svariate discipline. La psicologia sottolinea l'importanza dell'educazione del bambino sin dalla tenera età, e pedagoghi come Piaget e Vigotsky dibattono sui procedimenti cognitivi dei bambini. Il primo vede nel bimbo e le sue interazioni sociali la matrice fondamentale del suo sviluppo cognitivo, il secondo evidenzia come i primi anni di vita siano fondamentali per lo sviluppo, assecondando l'idea di Piaget, ma credendo che ci sia una forte rilevanza nel dialogo con un adulto, in un apprendimento quasi passivo, dove l'assimilazione avviene prima dello sviluppo, il quale differenzierà poi linguaggio e pensiero. Per entrambi il ludus è un momento formativo, ma i suoi effetti sono differenti, infatti per Piaget l'individuo è inserito in un contesto ma è lui a derivarne gli insegnamenti e a costruirsi il suo bagaglio di conoscenze. Per Vigostky, invece, l'apprendimento avviene tramite una conditio sine qua non, la partecipazione. Entrambi costruttivisti, si differenziarono anche nel tipo e non solo nel metodo di costruzione delle conoscenze; se per Piaget l'apprendimento è dilazionato in "stages" standardizzati, per Vigostky l'apprendimento è costante anche se le facoltà progressivamente decadono.

Agli albori del novecento altra disputa accesa vede la nascita della psicanalisi, con Freud, e il comportamentismo di John Watson. La prima analizza il frastagliato spettro di possibilità dell'animo umano, il secondo vede l'anima come una scatola nera. Il comportamentismo, a differenza invece del cognitivismo, nega le attitudini e l'importanza della mente nella creazione di una geografia di conoscenze e significati, per tali premesse il comportamento dell'individuo è altamente modellabile, e la mente non funge che da recettore passivo. Un'evoluzione delle teorie psicoanalitiche e neocomportamentiste darà, al contrario, grande attenzione alla mente come bussola verso un oggetto. Ad esempio, secondo lo studioso Tolmann, la mente ha una direzione-oggetto, uno scopo che deve compiere ed è in vista di quell'obiettivo che si orienta. Per Melanie Klein le teorie di Freud hanno gettato le basi per la conoscenza della mente, ma, a differenza di quest'ultimo sottolinea come la tripartizione freudiana (Io-es-Super io) non trovi sbocco concreto nella realtà. Nei suoi scritti, particolarmente nella "psicoanalisi dei bambini" Melanie Klein parla di pulsioni "fantasmatiche", pulsioni interne contenute in due grandi insiemi, eros e thanatos di stampo

freudiano, ovvero la pulsione di vita e quella di morte. Secondo la Klein, ed è qui la differenza notevole con il comportamentismo e le teorie freudiane, l'*io* è preesistente, ed è individuato da questi due orientamenti, guidando l'enfant verso gli oggetti, richiamando parzialmente un'idea di mente-bussola dal retroterra neo comportamentista.

Diversi autori contemporanei hanno riveduto e parzialmente modificato le teorie dell'apprendimento, tra i più importanti sicuramente troviamo Kolb (come abbiamo visto anche durante le lezioni frontali del Master), il quale ha sviluppato un ciclo di apprendimento che sintetizza il pensiero di Piaget con quello di Dewey:

- esperienza concreta (concrete experience - CE);
- osservazione riflessiva (reflective observation - RO);
- concettualizzazione astratta (abstract conceptualization - AC);
- sperimentazione attiva (active sperimentation - AS).

Ognuna di queste quattro fasi identifica un diverso stile di apprendimento:

- stile adattivo/accomodante stile divergente;
- stile convergente;
- stile assimilativo.

Secondo Kolb questi stili di apprendimento inquadrano le molteplici possibilità di apprendimento di una persona ed è difficile che una persona riesca a sviluppare tutti allo stesso modo. Kolb, collegando la pedagogia allo neurologia, analizza il funzionamento del cervello umano scandagliando le sue possibilità di comprensione del mondo e delle strutture in un contesto sociale, sottolineando l'importanza dell'esperienza nella formazione, la sua costante progressione e la riflessione su quanto si è affrontato. Tale studioso segna la fine di questo breve excursus e ci fornisce il trait-d'union verso l'ambito delle risorse umane.

Euristica e logica applicate alle risorse umane

Giunti sin qui pare evidente come le varie scienze umane si compenetrino per raggiungere dei risultati comuni. Il mio è intento è di provare ad applicare dei paradigmi logico-euristici al mondo

delle risorse umane. Il filosofo e scienziato Karl Popper medita riguardo a cosa sia scienza e dalle sue elucubrazioni partorisce un criterio fondamentale, il criterio della falsificabilità. Secondo Popper:

> «L'inconfutabilità di una teoria non è (come spesso si crede) un pregio, bensì un difetto. Ogni controllo genuino di una teoria è un tentativo di falsificarla, o di confutarla. La controllabilità coincide con la falsificabilità; alcune teorie sono controllabili, o esposte alla confutazione, più di altre; esse per così dire, corrono rischi maggiori. »

La teoria della falsificabilità non solo ci dice che le teorie che adottiamo oggi non è detto che siano perenni, al contrario sono soggette ad un setaccio persistente, duraturo. Per essere scienza è quella la conditio sine qua non. Tale concetto si può collegare con un'idea del nostro tempo, quella del lifelong learning. Per analizzare i trend aziendali e sistemici non basta conoscere una mole di teorie, ma continuare a studiare perché quelle teorie potrebbero essere falsificate. In realtà non si tratta soltanto di una mera falsificazione delle teorie, falsificare vuol dire anche dare consistenza ad una teoria che per un determinato periodo è risultata prominente. La domanda che mi sono posto è se queste teorie falsificate vadano "dimenticate". La risposta è che l'ampia mole di teorie non va appallottolata e gettata via ma diventa euristica, infatti come Litterell spiega in "Counseling in azienda", l'euristica rappresenta uno spettro di teorie alle quali si attinge per comprendere e agire al meglio. Pertanto una teoria falsificata non deve essere gettata via ma custodita per eventualmente essere applicata, e pertanto potremmo parlare di una sorta di ciclo di falsificazione.

Un altro importante concetto, che chiude il sipario teoretico per aprire i tentativi di applicazione al mondo pratico, è una forma di logica estremamente recente, la logica paraconsistente, dove il termine paraconsistente fu coniato dal filosofo peruviano Francisco Mirò Quesada. La logica paraconsistente falsifica la logica classico-aristotelica che si fondava sul principio di verità e non contraddizione. Secondo la logica paraconsistente (o detta anche logica brasiliana) è possibile che una conclusione, o una teoria possa essere vera o falsa contemporaneamente.

Vediamo come questa tripartizione concettuale si applica al mondo della formazione e del recruiting.

Nell'ambito della formazione, oltre alle cosiddette soft skills che un formatore deve possedere, è importante che sappia comporre una classe ed analizzare al meglio come gli studenti ragionino.

Rifacendoci alla teoria di Kolb è possibile che uno studente abbia delle importanti capacità analitiche e mnemoniche, un'alta capacità di comprensione ma scarsa creatività e attenzione. O, viceversa, lo studente presenta un'elevata dote creativo-artistica e di attenzione, ma scarse proprietà analitiche. Il formatore quando crea una classe deve tener conto di tutta una serie di teorie per analizzare il comportamento della mente degli studenti, darsi un obiettivo e creare classi di studenti che possono essere di diverso tipo:

- classe omogenea, per sviluppare una medesima carenza o, parimenti, sfruttare le capacità della classe, in modo tale da facilitare l'apprendimento della suddetta;
- classi miste, per sfruttare una sorta di insegnamento coadiuvato, rendendo dapprima gli studenti consci del loro modo di ragionare e, una volta dominato il ragionamento, cercare uno scambio pedissequo che coinvolga attivamente la medesima classe.

Nella formazione, quindi, il grande lavoro del formatore si fa prima della formazione della classe stessa, e tale metodo permette anche la creazione di programmi ad hoc e altamente specializzati. Questo metodo permette una cernita che può essere declinata in diverse forme, infatti con tale modus operandi si può creare, ad esempio, una classe basata su degli interessi comuni, i quali implicano motivazioni comuni. Un formatore, però, deve anche essere pronto ad auto-falsificarsi, ovvero non deve essere convinto che quanto sia emerso sia una verità assoluta, ma deve comprendere come si sia potuto sbagliare nell'analisi.

Anche nell'ambito del recruitment, ancor più veementemente, la parola chiave è l'"*if*" inglese che designa il se italiano. Il recruiter si impegna in una serie di ipotesi che possono essere confermate o smentite durante il colloquio di lavoro. Durante il colloquio il recruiter sfrutterà tutta una serie di teorie e strategie per comprendere chi ha di fronte e quanto si conface con la posizione aperta. Qui si inserisce l'idea del lifelong learning, non solo nuove teorie ma anche venire a conoscenza di teorie anacronistiche, può

essere utile per intelligere le persone. Sempre nel colloquio si applica la logica paraconsistente. Poniamo ad esempio che un recruiter, testando le soft skills, pensi che la persona alla quale sta facendo un colloquio di lavoro abbia una scarsa creatività. A più riprese si convince di questo, ma non essendo una caratteristica fondamentale per la posizione aperta lo assume. In un determinato contesto, spronato da qualcosa, la persona assunta si dimostra inaspettatamente creativa a dispetto di quanto aveva mostrato durante il colloquio mentre in molte altre situazioni la persona continua a dimostrare una scarsa creatività di fondo. In questo caso ci troviamo di fronte ad un caso di analisi paraconsistente, la quale ci permette di ammettere un'apparente contraddizione, la medesima persona può essere creativa e non creativa, ciò dipende dalle situazioni. Per tale ragione si potrà anche andare più a fondo, analizzando in quali occasioni quella specifica persona è poco creativa e quando invece è ispirata.

In conclusione, tirando le somme, ho presentato un excursus che ci permette di vedere a grandi linee l'evoluzione della pedagogia e dei metodi d'insegnamento, i quali per molto tempo sono stati circoscritti a quali materie insegnare e soltanto con l'avvento del ventunesimo secolo si è sviluppata una pedagogia per la comprensione dei metodi, e del buon formatore. Sempre nel ventunesimo secolo, tramite le ricerche nel campo neurobiologico e psicologico si comprende sempre meglio il funzionamento del cervello umano, e come esso metta in campo una serie di strategie di comprensione della realtà. Ancora, nel ventunesimo secolo le forme nelle quali l'apprendimento è stato declinato si sono ampliate, l'insegnamento resta ex catedra, ma con le università telematiche diventa wireless, o con youtube diventa individuale attraverso il broadcasting della persona. Tutta una serie di nuovi programmi, in primis erasmus e volontariato europeo, stanno dando vita ad una serie di individui non più locali ma globali.

Il mondo delle risorse umane, attraverso il lifelong learning, tiene conto dei mutamenti della società, facendo uso di tutta una serie di metodi e strategie euristici per la formazione ed il reclutamento. Oggi, dunque, l'H.R. non è più soltanto un dipendente ma una sorta di "ricercatore" che deve coniugare per l'appunto le risorse in svariati campi, leggendo tra le righe del mondo per intercettare verità che possono essere soggette al mutamento (quindi falsifica-

te), mettendosi sempre in discussione e pensando in maniera trasversale, talvolta paraconsistente, per passare al setaccio il vastissimo range di situazioni e modalità aziendali.

Bibliografia

M. Hurst, "*Differences between Piaget & Vygotsky's Cognitive Development Theories*":http://study.com/academy/lesson/differences-between-piaget-vygotskys-cognitive-development-theories.html;

www.storiaxxisecolo.it/larepubblica/repubblicadonne.htm.

Benessere e malessere organizzativo

CARLA MOSCHIANO

Introduzione

Uno dei fattori chiave per il successo di ogni azienda, indipendentemente dal settore in cui essa opera, è sicuramente rappresentate dalle persone, che dell'azienda sono il cuore pulsante e che con il loro operato possono influenzarne il grado di affermazione nel mercato. Al professionista delle Risorse Umane spetta il compito fondamentale che consiste nella profonda analisi delle possibili patologie che possono rinvenirsi all'interno dell'organizzazione e che, inevitabilmente, concorrono a danneggiare quella che, utilizzando un gergo tecnico, può essere definita la salute organizzativa. Si tratta principalmente di un rischio psicologico in cui fenomeni quali stress, mobbing, burn-out dovrebbero essere ridotti al massimo, se non eliminati, per raggiungere il massimo grado di serenità ed efficienza all'interno dell'organizzazione.

All'inizio del ventesimo secolo l'organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa non tenendo in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore. L'individuo al lavoro era visto come un essere passivo che rispondeva s timoli economici e al quale era richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico ed organizzativo. Da allora molto tempo è passato e si è passati da uno sviluppo dell'interesse alla salute nel lavoro, prima rispetto al concetto di sicurezza e poi ampliato fino ad abbracciare una molteplicità di altri aspetti, anche in chiave di prevenzione.

Negli anni Trenta-Quaranta, si iniziò a porre attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo,

con la conseguente messa a punto di strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività e la messa a punto di interventi per correggere certe condizioni di lavoro.

Con la nascita del movimento delle Relazioni umane (Mayo, 1933, 1945) fu posta in evidenza l'importanza del fattore umano. Si incominciò a parlare dei possibili danni al benessere dei lavorator apportati dalla routinizzazione e dalla dequalificazione che portava a non considerare le potenzialità individuali. Variabili quali motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo che si sviluppano nell'ambiente di lavoro, furono presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

Il ventennio successivo fu caratterizzato da una visione più attiva del soggetto lavoratore considerato in interazione con il proprio ambiente di lavoro anche se permaneva un concetto di causalità di tipo lineare. Gli aspetti della sicurezza e della salute iniziano a comprendere campi come il job design, la formazione/addestramento e la selezione dei dipendenti.

L'interesse per gli aspetti non solo fisici ma anche mentali delle salute fu molto forte negli Stati Uniti (Chinoy,1995; Kornhauser, 1965), fino a sfociare negli anni Settanta, nello studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro. Gli inizi del ventesimo secolo furono caratterizzati dal passaggio da un approccio di intervanto incentrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione. Si affinarono gli studi e le tecniche per migliorare la qualità delle sicurezza nei contesti lavorativi (Health Protection). L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro era ormai un principio riconosciuto, tanto che iniziava la partecipazione attiva di tutti gli attori all'interno del mondo del lavoro (sindacati, gruppi di lavoratori).

Gli anni Ottanta vedono l'introduzione dei concetti di Wellness e di Occupational Health Promotions (Glasgow, Terborg, 1988). Terborg (1988) distingue Health Protection , che consiste nel proteggere quante più persone dalle minacce alla loro salute Health Promotion, che consiste nell'indurre le persone a fare scelte ragionate che migliorino la loro salute fisica e mentale. Il Job design mira al primo aspetto, le tecniche di motivazione mirano al secondo. Si assiste allo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute. Prima di allora, la salute era definita come assenza di malattia, mentre da

allora in poi è concepita come l'altro estremo di un continuum al centro del quale si trova l'assenza di malattia. In secondo luogo si guarda alle persone come precursori primari della salute. Nei piani di intervanto ispirati alla wellness, l'attività si concentra sul comportamento delle persone, cercando di cambiarne i comportamenti dannosi per la salute sostituendoli con comportamenti salutari, oppure instaurare ex novo comportamenti salutari.

Pratt (2001) parla di creazione di una culture della salute all'interno dell'organizzazione e non semplicemente di cultura della sicurezza e considera elementi essenziali, per la culture della salute, una comunicazione a 360 gradi , un significativo empowerement e un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. Si comincia a sottolineare l'importanza per la salute nelle organizzazioni, di aspetti quali il clima e la cultura organizzativa.

Il costrutto di salute organizzativa

La salute organizzativa può essere definita come "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone, Paplomatas, 2005). Gli autori considerano il benessere organizzativo come un costrutto articolato in quattordici dimensioni e in tre gruppi di indicatori quali indicatori positivi, negativi e di malessere psicofisico.

Tra le dimensioni che solitamente vengono prese in considerazione troviamo:

1) Confort: tale dimensione esplora le variabili relative alla percezione dell'ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è determinata da una serie di indicatori quali la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni dell'edificio, la gradevolezza degli ambienti, lo spazio disponibile per persona ed i servizi igienici.
2) Obiettivi: esplora le variabili relative alla consapevolezza degli scopi e delle finalità programmate per le quali si chiede una determinata prestazione lavorativa in un de-

terminato contesto e a determinate persone. Si tratta di un'opinione che rappresenta il vissuto della persona intervistata in relazione alla sua percezione. Vengono analizzati quattro indicatori ovvero la comprensibilità degli obiettivi, la coerenza dei dirigenti, la comunicazione dei cambiamenti gestionali e la chiarezza dei ruoli e compiti lavorativi.

3) Valorizzazione: esplora le variabili relative all'apprezzamento percepito da coloro che erogano una prestazione lavorativa. Vengono analizzati quattro indicatori quali l'adeguata presenza di risorse strumentali, la qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori, i riconoscimenti e le opportunità di aggiornamento professionale.
4) Ascolto: fa riferimento a quelli che possono essere definiti come i comportamenti che rappresentano la disponibilità ad adeguarsi rispetto alle esigenze sia dell'organizzazione che dei componenti. Gli indicatori presi in considerazione sono la disponibilità verso l'organizzazione, al vissuto inerenti ai dirigenti e alla loro capacità di ascoltare i problemi e le loro soluzioni e alla capacità di ascoltare le esigenze dei colleghi.
5) Informazioni: esplora l'area relativa alla disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative. Vengono analizzati quattro indicatori quali la facilità di reperire informazioni, la conoscenza delle fonti, la disponibilità a condividere le conoscenze e l'apporto dei dirigenti alla loro circolazione.
6) Conflittualità: analizza la presenza di difficoltà nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione. Si prende quindi in considerazione l'emarginazione, la prepotenza, la violenza psicologica e il conflitto con i dirigenti.
7) Relazioni: riguarda l'area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli. Gli indicatori utilizzati sono la cooperazione a livello interpersonale, la capacità di coinvolgimento della dirigenza, la capacità di coinvolgimento dei gruppi e le relazioni tra i gruppi.

8) Operatività: esplora la capacità dell'organizzazione di trovare soluzioni adeguate. Viene quindi analizzata la capacità di problem solving a livello di organizzazione, la rapidità decisionale e la capacità di problem solving a livello di gruppi.
9) Equità: riguarda la percezione della giustizia e della correttezza di trattamento che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi. Gli indicatori che vengono utilizzati sono il trattamento dei dipendenti, la possibilità di carriera, i criteri di valutazione e il sistema incentivante.
10) Stress: analizza l'area relativa ai vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Si esaminano i vissuti legati alla fatica, al senso di non possedere la preparazione o le capacità necessarie, al livello di stress percepito e al sentirsi assorbiti completamente dal lavoro.
11) Utilità sociale: è relativa all'area della soddisfazione per l'apporto positivo al bene della collettività del lavoro prestato nella propria organizzazione. Si focalizza l'attenzione su indicatori quali la soddisfazione per il proprio lavoro, la positiva consapevolezza del proprio apporto, la soddisfazione per i risultati dell'organizzazione e la percezione di quest'ultima come utile per la collettività.
12) Sicurezza: si riferisce alle misure di sicurezza sul lavoro. Vengono presi in considerazione un indicatore di sintesi relativo alla percezione del gradi di interesse dell'organizzazione relativamente alla salubrità dell'ambiente di lavoro e un altro indicatore ricavato dalla rilevazione di otto variabili quali impianti elettrici, illuminazione, rumore, temperatura, polveri, computer, fumo passivo, dispositivi per la protezione individuale.
13) Compiti lavorativi: esplora l'area relativa alle componenti della prestazione lavorativa. Si utilizzano un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di otto variabili corrispondenti a fonti di insofferenza per il lavoro svolto quali la fatica fisica, mentale, l'eccessivo carico di lavoro, la monotonia, l'eccessivo coinvolgimento emotivo, l'isolamento, la sovraesposizione al pubblico, la diretta responsabilità dei

risultati e la rigidità delle procedure e un altro indicatore relativo alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di cui sopra.

14) Propensione all'innovazione: riguarda l'area relativa alla capacità di innovazione dell'organizzazione alla sua apertura al cambiamento. Vengono presi in considerazione otto indicatori quali l'innovazione tecnologica, il miglioramento dei processi, apprendimento organizzativo, orientamento al cliente, professionalità innovative, competenze innovative, innovazione organizzativa.

Come già accennato,esistono poi altre tre classi di indicatori:

1) Indicatori negativi: riguardano indicatori soggettivi di malessere, cioè caratteristiche che segnalano criticità organizzative. Si analizzano tredici diversi indicatori: risentimento, aggressività, senso di inutilità, senso di irrilevanza, senso di disconoscimento, insofferenza, disinteresse, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, assenza di coinvolgimento, lentezza, confusione di compiti e ruoli, assenza di pro attività, assenteismo.
2) Indicatori positivi: quest'area si riferisce a un insieme di indicatori positivi di salute organizzativa, rilevabili attraverso segnali soggettivi di benessere. Si analizzano pertanto: soddisfazione, voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione, appartenenza, voglia di andare a lavoro, autorealizzazione, sentimento di cambiamento positivo futuro, socialità, condivisione della cultura organizzativa, fiducia nelle capacità professionali e umane della dirigenza.
3) Indicatori di malessere psicofisico: gli indicatori di questa area si riferiscono all'aera dei disturbi psicosomatici. Gli indicatori che vengono presi in considerazione sono otto diversi quali mal di testa e difficoltà di concentrazione, mal di stomaco, nervosismo, ansia, senso di eccessivo affaticamento,dolori muscolari e articolari, senso di depressione. A questi si affianca poi un altro indicatore di sintesi che riflette in quale misura il soggetto percepisce le proprie condizioni di malessere psicofisico come dipendenti dall'attività lavorativa.

Patologie della salute organizzativa: Burnout, Mobbing e Stress lavorativo

Il malessere sociale che accompagna l'esperienza lavorativa è stato variamente descritto, nei termini di burnout, mobbing e stress lavorativo.

Il termine burnout è stato introdotto negli anni Settanta per indicare "il bruciarsi dell'operatore" impegnato soprattutto in professioni che richiedono una continua relazione con i clienti. Questo fenomeno si manifesta con la progressiva perdita di motivazione, interesse ed energia oltre a sentimenti di insoddisfazione e incompetenza professionale. Nell'esaminare tale area di interesse si cerca di capire come le persone reagiscono e rispondono ad ambienti di lavoro stressanti in quanto le differenze individuali danno luogo a reazioni più o meno efficaci. La capacità dell'individuo di resistere allo stress mantenendo uno stato di salute buono viene definito hardiness che rappresenta l'altra faccia della medaglia rappresentata dal burnout. Si possono distinguere tre dimensioni del problema: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale. Il primo è caratterizzato dal logoramento dell'individuo emotivamente svuotato dal proprio lavoro e incapace di rilassarsi e recuperare le energie. La depersonalizzazione si presenta, invece, come un atteggiamento negativo, di distacco, di cinismo nei confronti dell'ambito lavorativo e di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale. La partecipazione alla propria attività risulta, quindi, ridotta al minimo. La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la perdita dell'autostima, l'insoddisfazione e la sensazione di inutilità della propria attività lavorativa. Le principali cause di tale fenomeno vanno ricercate in fattori organizzativi, individuali e socioambientali quali aspetti fisici del luogo di lavoro, aspetti organizzativi del lavoro, peculiarità della popolazione di utenti del servizio, caratteristiche motivazionali dell'operatore, forte investimento sul lavoro come area principale di realizzazione di sé, altre fonti di stress esterne all'ambito lavorativo. Tutti questi fattori possono portare ad un aumento dell'ansia e della frustrazione che degenera, infine, in un distacco emotivo che rappresenta un costo molto elevato per l'organizzazione in termini di alto tasso di turnover il quale genera la perdita di elementi validi e il necessario investimento in costi di

formazione e inserimento di nuovo personale, e per l'utenza. Per cercare di arginare e prevenire il fenomeno sono state studiate e quindi proposte alcune leve gestionali su cui agire come garantire un ambiente di lavoro funzionale ed adeguato, quali lavorare sulla motivazione cercando di mitigarne l'idealità con la realtà, strutturare i compiti lavorativi tenendo conto del profilo professionale, evitare la ripetitività del lavoro e l'abitudine, proporre una formazione continua per aiutare a trarre nuovi spunti e nuove idee da calare nella quotidianità, stimolare il confronto con altri, introdurre modelli di valutazione al fine di conoscere capacità, competenze, bisogni e aspettative.

Altro fenomeno che viene analizzato è quello del mobbing. Non esiste una definizione univoca di mobbing internazionalmente riconosciuto. La definizione che viene maggiormente utilizzata soprattutto in Italia è "violenza psicologica sul luogo di lavoro". Il terrore psicologico che ne scaturisce consiste, secondo Leymann (1996), in una comunicazione ostile e non etica diretta da uno o più individui contro un singolo il quale viene spinto in una posizione in cui è privo di appoggio e difesa e lì costretto per mezzo di continue attività mobbizzanti. Lo stesso Leymann descrive con un modello a quattro fasi il fenomeno del mobbing. La prima fase è rappresentata dal conflitto quotidiano che seppur ancora latente si manifesta sottoforma di piccoli attacchi che esplicitano l'interesse negativo nei confronti della persona colpita. La seconda fase vede l'inizio del terrore psicologico; iniziano ad apparire le scorrettezze e le vessazioni e le azioni negative iniziano ad avere un carattere sistematico e intenzionale. Nella terza fase definita errori ed abusi l'intento è quello di mettere la vittima in una situazione insostenibile da farle rassegnare le dimissioni. Il conflitto esce quindi allo scoperto e a causa dello stress quotidiano iniziano a comparire problemi di salute, assenteismo e cali di rendimento sul lavoro. L'ultima fase è rappresentata dall'esclusione dal mondo del lavoro. In una situazione di mobbing il clima diventa confuso, la comunicazione ambigua e l'interazione ostile. Alcuni studi che sono stati condotti evidenziano come tale atteggiamento persecutorio si scateni prevalentemente per ragioni emozionali e quindi quando un cattivo rapporto interpersonale viene portato all'eccesso oppure per ragioni strategiche dove chi esercita il mobbing è proprio il vertice aziendale con lo

scopo di ridurre il personale, indurre un cambio generazionale o per favorire forme contrattuali più favorevoli. Le conseguenze del mobbing a livello organizzativo si concretizzano in un maggior assenteismo e rotazione del personale, minore efficacia produttiva non soltanto per chi è vittima del fenomeno, ma anche per il resto della popolazione aziendale che risente del clima conflittuale presente nell'ambiente lavorativo.

Lo stress lavorativo fa invece riferimento ad una condizione soggettiva in quanto ognuno percepisce e reagisce alle situazioni in maniera differente a seconda della propria personalità. Con questo fenomeno si intende "una risposta aspecifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata dallo stesso" (Selye, 1935) ma il significato che più frequentemente viene attribuito a tale fenomeno afferma che lo stress può essere definito come la reazione adattiva generale di un organismo, attivato da stimoli esterni di svariata natura. Il processo di adattamento coinvolge l'individuo durante la sua interazione con l'ambiente: il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato e cerca una possibile strategia per farvi fronte. Se è capace di reagire alle pressioni cui è sottoposto utilizzando le proprie energie e risorse, queste pressioni possono essere considerate positive in quanto permettono lo sviluppo dell'individuo stesso. Questo fenomeno viene definito eustress o stress positivo. Se, al contrario, le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse dell'individuo oppure vengono prolungate nel lungo periodo, il soggetto diviene incapace di reagire e inizia a porre in essere comportamenti poco adattivi. Si parla in tal caso di distress o stress negativo. Solitamente è a questa condizione che si fa riferimento quando più generalmente si parla di stress. Nel processo di adattamento è possibile individuare tre fasi. Nella prima fase, definita di allarme, l'organismo reagisce all'evento che si deve affrontare mobilitando le sue energie difensive che hanno il compito di procurare una reazione immediata di attivazione e di accomodamento da parte del sistema nervoso. La seconda fase, la resistenza, si attiva soltanto se gli eventi da affrontare abbracciano un periodo più lungo e divengono intensi. Si avverte un adattamento massimo ma le difese allertate nella fase precedente sono in un equilibrio precario. Si verificano fenomeni quali diminuzione delle difese immunitarie o ipertensione. L'ultima fase, di esaurimento, si attiva se lo stato di adattamento della seconda fase viene pro-

lungato oppure se l'organismo non è in grado di emettere risposte adeguate. In questa condizione l'organismo può andare incontro a danni irreversibili. L'individuo vive in uno stato di salute solo se le sollecitazioni che derivano dall'esterno sono proporzionali alle sue capacità di risposta.

Le possibili cause dello stress lavorativo possono essere rintracciate in fattori intrinseci al lavoro ovvero cattive condizioni ambientali, lavoro a turni, orari lunghi, rischi e pericoli, eccessivo o ridotto carico di lavoro; ruoli nelle organizzazioni e questioni relative alla loro ambiguità, conflitto e gradi di responsabilità; relazioni interpersonali lavorative come la sfiducia nei confronti dei colleghi; fattori relativi allo sviluppo della carriera; cultura e stili di gestione che dovrebbero garantire coinvolgimento e comunicazione.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro. Non basta, perciò, che le imprese investano in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti/servizi ed in immagine, ma diventa necessario tenere conto delle differenti esigenze del dipendente e dell'evoluzione dei suoi bisogni. E' per tali motivi che al fianco delle competenze tecniche diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e, soprattutto, occorre tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno (Avallone, 1998).

Bibliografia

Avallone, F., Paplomatas, A. (2005), *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Avallone, F. (1998), *Psicologia del lavoro*, Carocci Editore, Roma.

Chinoy, E. (1955), *Automobile Workers and the American Dream*, Doubleday, Garden City NJ.

Glasgow, R.E., Terborg, J.R. (1988), *Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk*. In "Journal of Counsulting and Clinical Psychology", vol. 56, n° 3, pp. 365-373.

Kornhauser, A.W. (1965), *Mental Health of Industrial Worker: A Detroit Study*. Wiley, New York.

Pratt, D. (2001), *The Healthy Scorecard, Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will Love*, Victoria, B.C..

Leymann, H. (1996), *Mobbing and victimization at work*, in "European journal of work and organizational psychology", vol. 5, n° 2, pp. 161-164.

Mayo, E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Boston.

Mayo, E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Boston.

Selye, E. (1956), *The stress of life*, McGraw Hill, New York.

Sarchielli, G. (2003), *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.

La privacy nelle risorse umane

ROSA MOTTI

Introduzione: come nasce la Privacy?

Esaminare la genesi della privacy significa intraprendere un percorso a ritroso nella storia. Facciamo allora un breve viaggio nel tempo per cercare di raccontare come si è evoluta la tutela del dato personale. Fin dall'antichità l'uomo manifestava l'istinto di tutelarsi e di proteggersi: dal freddo, dagli animali, dagli attacchi dei nemici. Cercava di creare un ambiente protetto per lui e per quelli che vivevano con lui, percependo la tutela e la protezione come una necessità. Con l'evoluzione e la presa di coscienza, sempre maggiore, della sua stessa essenza, l'uomo inizia a comprendere molteplici aspetti tra cui quelli di relazione e di riservatezza. Proprio il concetto di riservatezza cominciava ad assumere una rilevanza tale da separare la vita pubblica (annessa all'attività politica) da quella privata (annessa alla sfera familiare). La storia poi ci insegna che, in seguito a quello di riservatezza, l'uomo aveva con il tempo sviluppato anche il concetto di segretezza, infatti i messaggi militari al pari di quelli amorosi venivano cifrati. Famoso, ad esempio, era il cifrario di Cesare con il quale crittografava gli ordini ai suoi generali, in modo che il dato non cadesse in mani non autorizzate. La tutela del dato iniziava così a prendere forma. Proseguendo nel nostro viaggio temporale, arriviamo al medioevo dove il termine privato divenne sinonimo di familiare e inizia a diffondersi la necessità di avere intimità in tutti i campi (religioso, sociale, di pensiero ecc.). Il concetto di riservatezza si evolve avvicinandosi a quello dei giorni nostri.

Soffermiamoci ora alle origini moderne della privacy che si fanno risalire a due giuristi statunitensi, Samuel Warren e Louis

Brandeis, e al loro saggio intitolato 'The Right to Privacy. The Implicit made Explicit'. Era il 1890 quando i due avvocati stavano preparando una causa contro la Evening Gazette di Boston per aver pubblicato delle indiscrezioni sulla vita matrimoniale della moglie dello stesso Warren. In quella circostanza i due giuristi si ritrovarono quindi a riflettere su quali informazioni riguardanti la vita personale di un individuo dovessero essere di pubblico dominio e quali, invece, meritassero tutela dall'invadenza altrui. In ambito europeo per un primo accenno giuridico afferente alla privacy bisognerà attendere il 1954, quando in Germania venne sancita con una fondamentale sentenza la definizione di un generale diritto della personalità. Contemporaneamente in Italia si sviluppava un percorso portato avanti da Adolfo Ravà che, coniugando filosofia e diritto, arrivò ad individuare tra i diritti della personalità il c.d. diritto alla riservatezza. Le prime pronunce di violazione in materia furono causate da pubblicazioni relative a vicende personali di personaggi noti. Tra i provvedimenti di maggiore importanza si ricorda la sentenza emessa dalla Cassazione nel 1963: il settimanale 'Tempo' aveva pubblicato diversi particolari sulla vita intima dell'amante del Duce, Claretta Petacci, non tralasciando descrizioni ritenute offensive dai congiunti della Petacci che decisero di fare causa al settimanale. La storica sentenza della Corte mutò la rigida posizione iniziale sul tema della riservatezza. Più tardi, a livello europeo fu ribadita la tutela della riservatezza come protezione dei dati personali in alcuni importanti provvedimenti, tra i quali:

- Direttiva 95/46/CE relativa alla tutela delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e alla libera circolazione degli stessi.
- Direttiva 97/66/CE sul trattamento dei dati personali e sulla tutela della vita privata nel settore delle telecomunicazioni.
- Direttiva 2002/58/CE relativa al trattamento dei dati personali e alla tutela della vita privata nel settore delle comunicazioni elettroniche.

In particolare, in Italia la direttiva 95/46/CE indusse l'adozione della legge n. 675/1996 che istituisce la figura del Garante per la protezione dei dati personali. Successivamente, per un maggiore

impulso alla tutela della privacy, il legislatore italiano ha emanato il decreto legislativo n. 196/2003, tutto'ora in vigore, con il quale ha introdotto nel nostro ordinamento un autonomo diritto alla protezione dei dati personali, inteso come diritto alla protezione del dato a prescindere dalla tutela della sfera intima della persona.

Cos'è il dato?

"Chiunque ha diritto alla protezione dei dati personali che lo riguardano", art. 1 del D.Lgs. 196/2003 (Codice della Privacy). La tutela della privacy è, dunque, un diritto fondamentale della persona e una necessità imprescindibile della società moderna, ma non solo; nella società dell'informazione, i dati rappresentano spesso anche uno dei beni più preziosi posseduti da un'impresa, per questo bisogna tenere ben a mente che le potenzialità economiche dei dati sono direttamente proporzionali alla liceità del loro trattamento. A tal proposito è necessario fare chiarezza su due concetti: cosa si intende per trattamento? Quali sono i dati di cui si parla? Con il termine 'trattamento', in materia di privacy, si intende qualsiasi operazione (ad es. raccolta, conservazione, registrazione, organizzazione, elaborazione, ecc.) compiuta su un dato. Il 'dato', in senso generico, può essere definito come un elemento acquisito o risultante da indagine che viene utilizzato per un determinato scopo. In questo contesto i dati possono essere di vari tipi, alcuni dei quali necessitano di apposite garanzie e protezioni. Tra questi è bene menzionare:

- I dati personali, sono tutte le informazioni relative ad una persona fisica quali, ad esempio, l'indirizzo e-mail, l'imma-gine fotografica di una persona, il codice fiscale o il numero telefonico;
- I dati sensibili, sono particolari dati personali che consentono di rivelare l'origine razziale ed etnica di una persona, lo stato di salute, la vita sessuale, nonché le sue convinzioni religiose, filosofiche, politiche e di altro genere;

- I dati giudiziari, cioè le informazioni contenute nel casellario giudiziale e quelle connesse allo status di imputato o indagato in un procedimento penale;
- I dati biometrici (es. impronta digitale) o genetici.

Organigramma Privacy: i soggetti del trattamento

La corretta adozione di semplici misure a protezione dei dati personali può contribuire a rendere più efficiente l'organizzazione dell'impresa e a ridurre sensibilmente i potenziali rischi a cui la stessa si espone sul mercato. Per questo motivo diventa vitale nell'organizzazione aziendale definire le responsabilità quando sono coinvolti dei dati personali. Al riguardo, il Codice della Privacy impone di specificare quali figure hanno la possibilità di trattare i dati personali:

- Il titolare del trattamento o data controller è il soggetto che esercita un potere decisionale, del tutto autonomo, sulle finalità e sulle modalità di trattamento. Può essere sia una persona fisica (es. l'imprenditore individuale) sia una persona giuridica (es. una società a responsabilità limitata). (art. 28)
- Il responsabile del trattamento o data processor è il soggetto (persona fisica o giuridica) che gestisce i dati personali per conto del titolare del trattamento. Deve essere designato dal titolare del trattamento, se lo ritiene utile, con un atto scritto nel quale sono anche precisati i compiti affidatigli. La nomina è obbligatoria solo quando il titolare decide di esternalizzare alcuni trattamenti. (art. 29)
- Gli incaricati del trattamento sono le persone fisiche che effettuano materialmente le operazioni di trattamento dei dati personali e operano sotto la diretta autorità del titolare, o del responsabile se nominato, secondo precise istruzioni. Affinché il trattamento avvenga in maniera lecita, però, è necessario che l'incaricato venga designato per iscritto individuando puntualmente l'ambito di trattamento consentito. (art. 30)

Trattamento dei dati

È una regola di buon senso informare il legittimo proprietario prima di utilizzare un bene altrui. Questa norma vale a maggior ragione quando il bene in questione è un dato personale. Non a caso il Codice della Privacy definisce con precisione le prassi di trasparenza e correttezza in materia di trattamento dei dati, così da facilitare i rapporti tra l'impresa e le persone fisiche a cui i dati si riferiscono evitando possibili contenziosi. In particolare sono previste due condizioni di legittimità del trattamento dei dati personali: l'informativa e il consenso.

- L'Informativa è lo strumento mediante il quale un'impresa che tratti dati personali deve spiegare agli interessati, ad esempio i propri clienti o dipendenti, le caratteristiche essenziali dei trattamenti effettuati: la natura facoltativa o obbligatoria del conferimento dei dati, i diritti dell'interessato, le finalità e le modalità di trattamento, i soggetti ai quali i dati possono essere comunicati, nonché gli estremi identificativi del titolare e, se designato, del responsabile del trattamento. È bene specificare che l'informativa deve essere necessariamente completa e chiara oltre che, per quanto possibile, sintetica e comprensibile. Sono infatti previste forme semplificate di informativa, adatte alle specifiche esigenze espresse dai singoli imprenditori o dalle associazioni di categoria. La comunicazione oggetto dell'informativa può anche avvenire: a voce se si ha la possibilità di un contatto diretto o telefonico; interagendo con l'interessato sul sito web aziendale; oppure mediante l'affissione di cartelli, ad esempio per informare le persone di un sistema di videosorveglianza in un negozio è sufficiente esporre dei cartelli che segnalino le telecamere, indichino le finalità della ripresa e il nome del responsabile del trattamento a cui rivolgersi per eventuali informazioni aggiuntive. In casi particolari, l'imprenditore o la stessa associazione di categoria possono rivolgersi al Garante della Privacy per chiedere l'esonero dall'informativa o ulteriori procedure semplificate per la redazione della medesima.

- Il Consenso è una manifestazione di volontà attraverso la quale l'interessato, dopo essere stato informato, autorizza l'utilizzo dei proprio dati, infatti si parla di 'consenso informato'.

Tale consenso deve essere: liberamente espresso, cioè esternato al riparo da condizionamenti e/o pressioni; documentato, quindi reso per iscritto; specifico, in relazione al tipo di trattamento che verrà effettuato. Esistono, tuttavia, casi in cui l'utilizzo dei dati personali non necessita del consenso della persona interessata. Sono i casi in cui il trattamento è previsto da un obbligo di legge, risponde a specifiche richieste dell'interessato (ad es. i dati necessari per la richiesta di un mutuo bancario), oppure quando è necessario per l'esecuzione di un contratto già in essere. Al contrario, il trattamento dei dati sensibili per essere legittimo necessita non solo del consenso scritto, ma anche di un'apposita autorizzazione del Garante.

Privacy nella selezione

La selezione del personale è un processo finalizzato all'inserimento di nuove risorse in azienda, che spesso implica risvolti di natura economica (incontro tra domanda e offerta di lavoro), legale (contratto giuridico di lavoro) e psicologica (valutazione delle caratteristiche del candidato).

Tra le funzioni che si svolgono durante un processo di selezione vi è quella di raccogliere informazioni riguardo a condizioni, caratteristiche, competenze e comportamenti dei candidati. Ciò determina un'intensa attività di trattamento di dati personali da parte del selezionatore che, per questo, deve necessariamente essere preparato in material di privacy.

Il primo passo che il selezionatore deve compiere all'avvio della procedura di selezione, prima ancora di acquisire i curricula dei candidati, è quello di fornire loro, a voce o per iscritto, l'informativa sul trattamento dei dati personali. Non è necessario invece, in base alle norme del Codice della Privacy, richiedere al candidato il consenso per il trattamento dei dati contenuti nel curriculum se all'interno dello stesso l'interessato ha provveduto ad inserire

l'autorizzazione, a meno che non siano dati sensibili o destinati ad essere comunicati a terzi.

Una situazione particolare è rappresentata dall'ipotesi in cui sia il candidato a far pervenire di sua iniziativa il curriculum (c.d. autocandidatura), in questo caso il selezionatore non ha l'obbligo di presentare l'informativa né di chiedere al candidato il consenso per il trattamento dei dati personali (inclusi quelli sensibili) contenuti nella documentazione pervenuta. Solo nel caso in cui si deciderà di prendere in seria considerazione il curriculum e di contattare il candidato, il selezionatore dovrà procedere fornendo all'interessato un'informativa contente le indicazioni previste dalla normativa sulla privacy. Una volta raccolti, dunque, i dati devono essere trattati esattamente nelle modalità specificate nell'informativa: in modo lecito e secondo correttezza, per scopi determinati e legittimi, e conservati per un periodo di tempo non superiore a quello necessario ai suddetti scopi. Proprio la conservazione dei dati lecitamente acquisiti è un altro essenziale compito del selezionatore, che è tenuto ad adottare idonee e preventive misure di sicurezza al fine di evitare situazioni quali: distruzione, perdita, accesso non autorizzato o trattamento non consentito dei dati. A questo proposito il Codice della Privacy prevede l'adozione di misure minime di sicurezza che differiscono nel caso in cui il trattamento avvenga con o senza l'ausilio di strumenti elettronici. Nel caso di trattamento elettronico la sicurezza può essere garantita attraverso la verifica e la convalida di chi accede al sistema (identificativi personalizzati, password ecc.), l'utilizzazione di un sistema di autorizzazione, e l'utilizzo di strumenti specifici (ad es. antivirus) per impedire accessi illeciti o abusivi. Nell'ipotesi, invece, in cui il trattamento avvenga senza ausilio di strumenti elettronici la protezione dei dati può essere garantita mediante un aggiornamento periodico dell'individuazione dell'ambito di trattamento consentito ai singoli incaricati, la previsione di procedure per un'idonea custodia degli atti e selezionando l'accesso agli archivi in cui gli stessi sono conservati.

Focus: Il colloquio

Un'ulteriore condizione di liceità del trattamento dei dati, in aggiunta all'informativa e al consenso,

- la pertinenza: l'obiettivo del selezionatore è quello di comprendere le attitudini professionali del candidato, per cui tutte le domande effettuate e le informazioni raccolte in sede di colloquio dovranno risultare rilevanti ai fini dell'inserimento lavorativo. E' quanto emerge dall'art. 8 dello Statuto dei Lavoratori (Legge 300/1970) che, insieme al Codice della Privacy, pone le basi normative per evitare che in un colloquio di lavoro si verifichino situazioni discriminatorie nonché, appunto, lesive della privacy. Quali sono, dunque, le domande che un addetto alla selezione delle risorse umane non può porre in sede di colloquio perché illecite? Tutte quelle aventi ad oggetto dati potenzialmente discriminatori, quali: convinzioni personali, affiliazione sindacale o politica, credo religioso, sesso, orientamento sessuale, età, handicap, razza, origine etnica, stato matrimoniale, di famiglia o di gravidanza, ecc. Tuttavia, la potenzialità discriminatoria e lesiva della privacy di suddette informazioni decade, e dunque diventano lecite, quando le stesse riguardano caratteristiche che costituiscono un requisito essenziale e determinante ai fini dello svolgimento dell'attività lavorativa; ad esempio per lo svolgimento di un lavoro che richiede una certa manualità, può risultare rilevante sapere di un eventuale handicap fisico del candidato.

La nuova normativa: Regolamento UE 679/2016

Il 4 maggio 2016 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il nuovo Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati personali. Il Regolamento è entrato in vigore il 25 maggio 2016 e si applicherà in tutti gli Stati Membri a partire dal 25 maggio 2018, termine entro il quale le aziende dovranno adeguarsi alla nuova disciplina della privacy. Cosa cambia rispetto alla normativa del D.Lgs. 196/2003?

Innanzitutto l'informativa deve essere resa necessariamente per iscritto salvo il caso in cui il diretto interessato, del quale deve essere verificata l'identità, richieda che venga fornita oralmente. Il suo contenuto è integrato con ulteriori informazioni quali, ad

esempio, l'indicazione del quantitativo di tempo durante il quale i dati verranno conservati, la precisazione della possibilità di revocare il consenso in ogni momento, l'indicazione del diritto di proporre reclamo al Garante della Privacy, ecc.. Inoltre, l'informativa è resa maggiormente accessibile grazie ad un linguaggio chiaro e semplice, al ricorso di icone uguali in tutta l'Unione e al limitato numero di riferimenti normativi.

Per quanto riguarda il consenso, esso deve essere prestato dal diretto interessato in un tempo antecedente rispetto al trattamento dei dati personali. Si tratta di una manifestazione di volontà libera, specifica e informata,così come descritta dalla normativa del 2003, alla quale il nuovo Regolamento UE conferisce un'ulteriore caratteristica: quella di essere inequivocabile. Ciò vuol dire che il consenso è valido solo se la volontà è espressa dall'interessato in modo non equivoco per ogni singolo trattamento.

Il Regolamento 679/2016 prevede anche altre novità, tra le quali:

- ✓ L'introduzione di una nuova figura, il Data Protection Officer (DPO), che svolge un ruolo di raccordo tra i soggetti del trattamento e l'Autorità Garante.
- ✓ L'obbligo, in capo al titolare o al responsabile, di redazione e detenzione del Registro delle attività di trattamento svolte, con conseguente decadenza dell'obbligo di notifica preventiva al Garante. La ratio è quella di dimostrare, in qualsiasi momento, la conformità del trattamento alle disposizioni del Regolamento; per questo tale obbligo è espressione del principio di 'Accountability', cioè di responsabilità verificabile, secondo cui è sufficiente non avere i documenti per essere passabili di sanzione.
- ✓ La codificazione di alcuni diritti dell'interessato, fino a questo momento, di matrice giurisprudenziale e l'introduzione di nuovi diritti come: il diritto all'oblio, grazie al quale gli interessati potranno ottenere la cancellazione dei propri dati personali anche online da parte del titolare del trattamento qualora ricorrano le condizioni previste dal Regolamento; il diritto alla portabilità dei dati, per cui l'interessato ha la facoltà di trasferire i dati ad un altro

titolare del trattamento senza che ciò possa essere impedito dal titolare originario.

Sitografia

Altalex, Codice della Privacy, 09/11/2017, www.altalex.com/documents/codici-altalex/2014/02/10/codice-della-privacy#parte1

Garante delle protezione dei dati personali, *Linee guida sul trattamento dei dati personali dei lavoratori privati* - 23 novembre 2006, 03/11/2017, www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/1364939

Sicurezza e giustizia, *Storia della privacy*, 08/11/2017, www.sicurezzaegiustizia.com/storia-della-privacy/

Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, *Regolamento UE* 2016/679, 13/11/2017, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.ITA&toc=OJ:L:2016:119:TOC

La gestione delle risorse umane nella scuola: nuove figure professionali

CLAUDIO OLIVIERI

Introduzione

L'attuale situazione scolastica richiede organizzazioni flessibili, in grado di affrontare sfide competitive come la post- globalizzazione, le pressioni socio-economiche basate sulla politica del consumismo, l'evoluzione vertiginosa dei social media che hanno modificato completamente le modalità comunicative in uno scenario storico caratterizzato da una variabilità continua. Contestualmente, di primaria importanza, rimangono i bisogni educativi degli alunni che si integrano con le aspettative delle famiglie e quelle del corpo docente.

In questo contesto, la gestione delle risorse umane ha recentemente acquisito un ruolo centrale nelle decisioni strategiche e organizzative della politica scolastica al fine di saperle individuare, organizzare, gestire e valorizzare in maniera ottimale. Il manager delle risorse umane diventa la figura a cui vengono richieste competenze gestionali, capacità d'innovazione, capacità di soluzione dei problemi e di pensiero sistemico, capacità di scegliere tra le numerose opportunità esterne quelle che meglio rispondono alle prospettive dell'organizzazione, garantendo l'efficacia delle attività di formazione e sviluppo, valorizzando il capitale umano, esaltando le risorse e compensando i limiti con skills e competenze specifiche che si alterneranno di volta in volta nelle varie attività.

Nella recente esperienza come docente di scuole superiori ho ravvisato l'esigenza degli alunni di un maggior coinvolgimento nella scelta e nell'organizzazione delle attività didattiche, di vivere

esperienze di apprendimento interessanti e significative, di affrontare l'apprendimento in spazi diversificati tramite l'utilizzo di metodi e strumenti differenziati al fine di potenziare modalità di lavoro che contribuiscano alla crescita integrale degli alunni. Ciò avviene in comunione con le aspettative della famiglia e della comunità che puntano alla trasmissione di valori sociali e morali, alla maturazione di un senso di appartenenza alla comunità, all'intenzione di incentivare il dialogo e le collaborazioni concrete tra le agenzie presenti sul territorio attraverso un'offerta formativa qualificata e che miri all'aggregazione e integrazione positiva degli alunni.

Lo scopo di questo elaborato, suddiviso in tre capitoli, è quello di utilizzare le conoscenze acquisite nell'ambito dell'Area Risorse Umane, con particolare riferimento all'analisi e valutazione delle prestazioni e del potenziale, alla formazione, alla gestione delle relazioni degli attori coinvolti nell'istituzione per "star bene a scuola".

L'apprendimento

Apprendere significa creare o modificare un comportamento in modo stabile e durevole, partendo da stimoli acquisiti dall'esterno. Quindi, l'apprendimento è un processo mediante il quale si acquisiscono nuove conoscenze attraverso l'intreccio fra componenti intuitive, quantitative e qualitative, sotto l'influenza di condizionamenti sociali, culturali ed emotivi. L'apprendimento, quindi, è una struttura dinamica, che segue percorsi non lineari e non sequenziali e che si può studiare efficacemente con un approccio multidisciplinare. Tra le principali teorie dell'apprendimento si annoverano le teorie comportamentiste, le cognitiviste e le costruttiviste. Al fine di un migliore inquadramento teorico degli argomenti è necessaria una presentazione sintetica di questi tre grandi filoni, attraverso i quali si legge una forte evoluzione nel tempo degli studi in tema di apprendimento e, conseguentemente, di istruzione.

Il Comportamentismo

La nascita di questo filone è ascrivibile a J. Watson (1878-1958). Per Watson la psicologia deve occuparsi di ciò che è diretta-

mente osservabile, quindi del comportamento degli individui, non dei loro pensieri; la coscienza è un fatto personale e inaccessibile dall'esterno, che non può essere indagato scientificamente. I comportamenti sono ridotti da Watson allo schema S-R, stimolo-risposta: ogni organismo, se stimolato, reagisce dando una risposta. L'organismo può quindi essere condizionato in modo tale da imparare a fornire determinate reazioni a determinati stimoli. Verso la metà del XX secolo lo studioso comportamentista B. Skinner introduce la nozione di rinforzo. Il rinforzo è un evento che serve ad aumentare la frequenza della risposta di un organismo di fronte a un certo stimolo, sia in senso positivo che negativo. Il condizionamento è il processo attraverso il quale si operano modificazioni del comportamento stabilendo un'associazione tra un determinato stimolo e una determinata risposta. Il primo a condurre ricerche sul condizionamento fu il fisiologo russo Ivan Pavlov (1849-1936) attraverso alcuni studi di carattere fisiologico. L'esperimento più famoso di Pavlov venne condotto sui cani, che portò alla elaborazione della teoria del condizionamento classico, che prevede quindi uno stimolo incondizionato, una risposta o riflesso incondizionato, uno stimolo condizionato e infine una risposta o un riflesso condizionato. Per ottenere l'estinzione della risposta condizionata è sufficiente eliminare l'associazione fra lo stimolo incondizionato e quello condizionato: l'estinzione tuttavia non sarà totale, è possibile infatti un recupero spontaneo nel momento in cui si ripresentano le stesse condizioni. Sempre legato al condizionamento classico sono i concetti di generalizzazione, che consiste nell'estendere la risposta condizionata ad altri stimoli molto simili allo stimolo condizionato originario, e discriminazione, che al contrario mira a far sì che l'animale soggetto al condizionamento sia in grado di rispondere unicamente allo stimolo target e non a stimoli ad esso simili. L'approccio metodologico di Pavlov si caratterizza per il rigido obiettivismo, che esclude ogni ricorso alla coscienza e all'intenzione nella spiegazione del comportamento, e per l'intento di dedurre dal comportamento osservabile dell'animale la fisiologia neuronale corrispondente. Secondo lo studioso russo, infatti, il meccanismo del riflesso condizionato è alla base di tutti i processi di apprendimento sia umano sia animale. Fu principalmente B.F. Skinner a proseguire gli studi sul condizionamento, elaborando il cosiddetto condizionamento strumentale, od

operante, il cui fine è quello di produrre comportamenti nuovi attraverso una serie di rinforzi. Attraverso una serie di esperimenti dimostrò che è la risposta del soggetto ad essere strumentale rispetto alla produzione della ricompensa. Nel condizionamento operante è fondamentale dunque il concetto di rinforzo: come è facilmente intuibile l'apprendimento avviene in tempi più rapidi quanto più i rinforzi sono maggiori, inoltre perché la presentazione del rinforzo sia efficace deve esserci una forte continuità temporale tra il comportamento e lo stimolo rinforzante. Inoltre è stato osservato che le risposte conformi ai rinforzi sono più frequenti quando i rinforzi non sono costanti. Da questo punto di vista possiamo parlare di rinforzo intermittente, che può essere a intervallo, a intervallo variabile, a rapporto fisso e a rapporto variabile. Per gli animali così come per gli esseri umani la modalità di rinforzo più efficace si è rivelata quella del rinforzo a rapporto variabile. Esiste anche il rinforzo negativo che aumenta la probabilità di emettere una risposta che determina la cessazione di uno stimolo doloroso. Invece, il ruolo e l'utilità delle punizioni sono stati discussi a lungo in quanto non eliminano totalmente la risposta, ma solo temporaneamente; quando la punizione non viene più associata alla risposta, l'animale infatti ritorna a premere la leva con la stessa frequenza di prima. La punizione tuttavia ha un effetto generalizzato rendendo l'animale più pauroso e più inibito e perciò anche meno disponibile all'apprendimento. La posizione comportamentista relativamente all'apprendimento è stata criticata in quanto sarebbe insufficiente a spiegare le modificazioni spontanee del comportamento e soprattutto non giustificherebbe la produzione di risposte insolite o di idee creative. Contemporaneo di Pavlov, ma operante nel contesto nordamericano, E.L. Thorndike, psicologo dell'educazione, volle approfondire l'effetto che le ricompense potevano avere sul processo di apprendimento. Cominciò pertanto ad occuparsi delle situazioni rinforzanti già a partire dal 1898, giungendo alla conclusione che la forma caratteristica dell'apprendimento è quella per "prove ed errori". La teoria di Thorndike è basata su tre leggi fondamentali:

- ✓ Legge dell'effetto - risposte a situazioni che siano seguite da ricompense saranno rinforzate e diverranno l'abituale comportamento di risposta a quella situazione;

- ✓ Legge della prontezza - una serie di risposte possono essere connesse l'una all'altra per raggiungere un prefissato obiettivo;
- ✓ Legge dell'esercizio - la correlazione stimolo - risposta viene rafforzata dall'esercizio e si indebolisce quando l'addestramento è discontinuo.

Il Cognitivismo

Dal comportamentismo prende il via, a partire dagli anni '50 e '60, un altro indirizzo psicologico, quello del cognitivismo. Avvalendosi dei risultati di scienze come l'informatica e la cibernetica, che proprio in quel periodo cominciano ad affermarsi in seguito allo sviluppo tecnologico e alla comparsa dei primi calcolatori elettronici, i cognitivisti vedono l'individuo come un elaboratore di informazioni provenienti dall'esterno. Se quindi i comportamentisti si interessano principalmente di come l'individuo si comporta, ai cognitivisti importa soprattutto sapere in che modo esso è capace di conoscere. Secondo Neisser, uno dei principali esponenti di questo indirizzo, "il compito dello psicologo che cerca di comprendere i processi cognitivi dell'uomo è analogo a quello di un tecnico che cerchi di scoprire come è stato programmato un computer". L'apprendimento è perciò considerato allo stesso modo della programmazione di un computer: l'individuo impara a comportarsi in un certo modo o a modificare un suo comportamento già esistente, acquisendo degli schemi per la sua azione, così come un computer esegue certe operazioni dopo essere stato appositamente programmato.

I gestaltisti sostengono una teoria dell'apprendimento per intuizione o insight, in cui non si tratta di aggiungere qualcosa di nuovo a ciò che è già noto, ma di riorganizzare e di ristrutturare gli elementi cognitivi in un tutto significativo in maniera più complessa e consapevole. In tal modo la soluzione non viene colta gradualmente secondo un processo per prove ed errori, ma improvvisamente e con minore probabilità di dimenticare quanto è stato fatto proprio. Anche per lo svizzero J. Piaget l'apprendimento non può ridursi a una risposta automatica dell'individuo all'azione dell'ambiente, né può essere solo un processo di riorganizzazione. Il soggetto infatti, nel momento in cui apprende, reinventa le conoscenze:

non si può apprendere senza comprendere. L'apprendimento quindi viene visto in un'ottica sempre più complessa in cui si sottolinea l'importanza dei processi cognitivi. Lo statunitense E.C. Tolman sostiene che l'apprendimento è dovuto a una rappresentazione schematica mentale o mappa cognitiva della situazione e ritiene inoltre che tale processo sia presente anche negli animali. Si parla a questo proposito di apprendimento latente, non espresso cioè, ma in qualche modo influenzato da fattori cognitivi già elaborati precedentemente e che vengono utilizzati, sollecitati da un rinforzo, solo al momento opportuno. È presente anche un processo metacognitivo che permette di organizzare la conoscenza scegliendo le strategie più adatte e controllando che vengano utilizzate adeguatamente: pianificando il ragionamento, verificando i risultati, riproponendo nuove strategie. In questo modo non solo apprendiamo qualcosa di nuovo, ma impariamo a imparare.

Il Costruttivismo

Il costruttivismo, un membro della famiglia delle teorie cognitiviste, si dirama in molte direzioni con una ricca storia nella filosofia, psicologia, didattica (Mahoney, 1991). Il costruttivismo è una filosofia dell'apprendimento basata sul presupposto che, mediante la riflessione sulle nostre esperienze, noi edifichiamo la nostra conoscenza del mondo in cui viviamo. Ognuno di noi genera le proprie "leggi" e i propri "modelli mentali" che usiamo per dare significato alle nostre esperienze. L'apprendimento, quindi, è il processo di adeguamento dei nostri modelli mentali per il riordino di nuove esperienze (Funderstanding, 1998). Le teorie costruttiviste assumono una varietà di forme proprio come quelle cognitiviste e comportamentiste. Tuttavia, la distinzione fondamentale è che mentre i comportamentisti vedono la conoscenza come niente altro che la risposta passiva, automatica, agli stimoli ambientali e i cognitivisti vedono la conoscenza come astratta rappresentazione simbolica nella mente degli individui, la scuola costruttivista vede la conoscenza come una entità complessa edificata da ciascuno ogni volta che passa attraverso un processo di apprendimento. Studiosi come ad es. Bruner, Vygotskij, Papert e Jonassen, sono considerati oggi gli esponenti più significativi di questa teoria. All'interno della corrente

costruttivista possiamo distinguere i seguenti paradigmi: il costruttivismo sociale (Vygotskij), culturale (Bruner e Cole) e socio-interazionista (Papert e Jonassen). La concezione costruttivista (Duffy e Jonassen, 1992) considera la conoscenza un prodotto culturalmente, socialmente, storicamente, temporalmente, contestualmente costruito. Essa è una conoscenza complessa, multipla, particolare, soggettiva, negoziata e condivisa rappresentata "da" e "attraverso" persone situate in una particolare cultura e società, in un determinato momento temporale nell'interazione di un certo numero di "giochi linguistici" (Varisco, 1995). Nella costruzione della conoscenza è fondamentale la negoziazione dei significati all' intero dell'ambiente culturale, sociale, fisico in cui vive e opera. Questa costruzione avviene tramite l'interazione con l'ambiente, considerato come l'insieme di quegli aspetti che sono rilevanti per lui e a cui egli può rispondere in modo significativo, sia per "assimilarli" in strutture già esistenti, sia per adattare tali strutture in modo tale da rendere possibile l'assimilazione.

La formazione

La formazione è un tipo di investimento "intangibile", che dà valore alle persone, con strumenti e supporto tecnico e personale per trovare le giuste soluzioni per l'azienda e non solo. In azienda come in altri contesti sociali ed istituzionali si devono raggiungere obiettivi in team: questo significa che è fondamentale costruire gruppi che si sappiano organizzare, che non si perdano in conflitti, che ottimizzino le tempistiche e che abbiano sempre ben chiari le finalità da raggiungere.

Il concetto di formazione ha svariati significati ed è utilizzato in più discipline. Il significato etimologico proviene da formare da cui dare una forma. Di conseguenza la formazione viene intesa e concepita come contributo e stimolo alla crescita della persona, della professione dei team, delle organizzazioni di lavoro profit e non. Persegue lo sviluppo, l'incremento delle competenze secondo metodi comprovati ed efficaci. La formazione non può essere intesa come un insieme di nozioni contenute in un cassetto ma al contrario è il risultato di un piano formativo organico che tende a strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa il soggetto sotto-

posto. Il valore della formazione assume grande importanza nel campo della crescita sia professionale che personale. Si colloca come prospettiva di impegno duraturo, un processo continuo che accompagna l'individuo per tutto l'arco della vita. Proprio perché correlata ai processi di cambiamento, di trasformazione, di sviluppo dei sistemi sia aziendali che personali, la formazione deve portare al miglioramento ed allo sviluppo della persona, della professione, delle competenze. Intesa come processo di rinnovamento delle conoscenze e delle capacità, struttura e consolida un processo di crescita cognitiva apportando competenze da impiegare sul piano personale e professionale.

Come quasi tutti gli aspetti della vita aziendale anche la formazione necessita di un proprio ciclo; il processo formativo, può essere riassunto in 5 punti:

1) Individuazione e analisi dei bisogni e definizione dei fabbisogni formativi
2) Pianificazione dell'intervento formativo: definizione degli obiettivi, delle finalità, delle strategie formative, dei risultati attesi
3) Progettazione operativa delle singole attività formative
4) Attuazione degli interventi ed eventuale correzione
5) Valutazione della formazione

I fabbisogni formativi rappresentano l'insieme dei contenuti di specifici interventi di formazione, formulati a partire dai bisogni emersi. L'identificazione e l'analisi dei bisogni e la definizione dei fabbisogni formativi rappresentano il punto di partenza del processo formativo: essi sono il cuore della politica di formazione, perché rappresentano il punto di avvio e di conclusione di ogni ciclo formativo. Il bisogno formativo può essere visto o comunque interpretato come un gap, un distacco. Questo gap/divario può essere definito come "scarto fra una domanda/un'attesa ed una situazione reale, difettiva rispetto alla prima". Mettere in evidenza uno scostamento fra "ciò che serve" e "ciò di cui si dispone" significa esprimere una non adeguatezza, che può riferirsi ad una condizione attuale o in una prospettiva a breve o medio termine. Il divario su cui può intervenire la formazione, riguarda lo scarto tra le competenze ritenute

ottimali e le competenze effettivamente possedute dagli individui che ricoprono ruoli chiave nell'organizzazione.

La competenza, soprattutto quella professionale è il risultato di una complessa e dinamica articolazione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, che, insieme alle immagini di sé, alle motivazioni e alle caratteristiche di personalità, permette all'individuo di comprendere le richieste e mettere in atto comportamenti professionali adeguati per rispondere alle esigenze lavorative nel contesto organizzativo. Inevitabilmente formazione e competenze si intrecciano. L'obiettivo della formazione è soddisfare il bisogno formativo e sostenere lo sviluppo delle competenze, a partire dalle loro componenti:

- ✓ Sapere (conoscenze)
- ✓ Saper fare (abilità)
- ✓ Saper essere (atteggiamenti)

Va da se che per sostenere lo sviluppo delle competenze, il formatore o comunque il docente deve sempre motivare il soggetto sottoposto a formazione. Inoltre è bene ricordare che l'analisi delle competenze va a costituire un passaggio cruciale nella valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione, sia inteso come uno strumento di ricognizione, che permette l'individuazione dei gap di competenza alla base dei bisogni formativi, sia come strumento di monitoraggio periodico, che consente la costante osservazione dell'evoluzione del patrimonio di competenze dell'organizzazione.

Chiaramente il formatore dal canto suo dovrà utilizzare gli strumenti previsti per le varie attività formative, precedentemente pianificate e programmate, cercando di adoperare la miglior metodologia didattica capace di attirare l'attenzione dell'aula cercando di trasferire nel miglior modo possibile il messaggio e le nozioni importanti. Il docente successivamente verificherà la forza del proprio lavoro valutando i feedback restituiti dalle risorse umane che erano destinatarie del progetto formativo. Apparentemente quindi, la formazione ha la capacità di lavorare sulle persone in maniera tale da renderle autonome, fiduciose nei propri mezzi, proattive e padrone del proprio cammino professionale. Solo le persone preparate sanno trovare le giuste soluzioni e sanno affrontare le situazioni con la

tranquillità e determinazione. Grazie alla formazione il valore potenziale di una risorsa umana accuratamente individuata può diventare valore effettivo e strategico, volto alla creazione di competenze specialistiche fortemente orientate al fabbisogno professionale.

Le metodologie didattiche

Per un formatore esistono svariate possibilità di intervento durante un percorso formativo. Tutte Le metodologie didattiche, che siano queste individuali, di gruppo, creative, a distanza o all'aperto, vanno a formare un ventaglio metodologico a disposizione del docente con cui può predisporre la lezione secondo le diverse esigenze; sia che si tratti di una classe di scuole superiori, oppure in presenza di adulti già formati ed inseriti nel mondo lavorativo.

In linea di principio possiamo elencare alcune metodologie didattiche, utilizzate in tutti i campi formativi:

1. Apprendimento cooperativo: un insegnamento attraverso il quale gli studenti possono apprendere, divisi in piccoli gruppi, si aiutano reciprocamente e tendono a condividere le responsabilità ed il percorso da seguire.
2. Role playing: o gioco di ruolo in cui gli allievi si devono immedesimare in ruoli differenti e dovranno poi ipotizzare soluzioni. Finalizzato a potenziare la creatività individuale, o del piccolo gruppo.
3. Problem solving: metodologia che consente di analizzare, affrontare e cercare di risolvere positivamente situazioni problematiche. L'obiettivo quello di trovare una soluzione, per poi formulare una descrizione dettagliata del problema e del metodo utilizzato per risolverlo.
4. Brain-storming: "tempesta di cervelli"; consente ai vari membri del gruppo di far emergere molte idee anche insolite che vengono poi analizzate. Metodo didattico che offre la possibilità di migliorare la creatività, il lavoro in team e al rafforzamento delle potenzialità del gruppo.
5. Learning by doing: apprendimento attraverso il fare, l'operare, le azioni; simulazioni in cui il corsista o l'alun-

no persegue un obiettivo concreto mettendo in gioco le conoscenze pregresse, integrando le nuove conoscenze.

6. Lezione frontale: sicuramente una delle metodologie didattiche più utilizzate e che viene privilegiata quando l'obiettivo della formazione è la trasmissione di concetti, informazioni e schemi interpretativi. Le lezioni frontali in aula possono essere impiegate per l'acquisizione delle conoscenze teoriche mediante uno stile di apprendimento basato su modelli. Sono lo strumento suggerito nei casi in cui i partecipanti all'attività formativa siano sprovvisti di elementi conoscitivi rispetto al contenuto trattato.
7. Esercitazioni individuali: metodo utilizzato per rinforzare e stabilizzare le nozioni trasmesse durante la lezione, al fine di far applicare le nozioni teoriche alla realtà concreta risolvendo problemi e trovando soluzioni efficaci ed efficienti. Le esercitazioni individuali richiedono una concentrazione maggiore al partecipante, che dovrà riflettere sulle possibili soluzioni ad un determinato problema.
8. E-learning e Formazione a Distanza (FAD): teledidattica è un settore applicativo della tecnologia informatica per distribuire on-line contenuti didattici multimediali.
9. Outdoor Training: attività all'aperto per sviluppare nei gruppi in apprendimento l'attitudine necessaria a lavorare in modo strategico coinvolgendo gli allievi in un ambiente e in situazioni diverse da quelle quotidiane, portandoli a pensare e ad agire fuori dagli schemi mentali e comportamentali.

Esistono poi molte altre metodologie didattiche, che possono aiutare il formatore, permettendo di valutare le competenze e le attitudini delle risorse umane da formare; ricordiamo l'istruzione programmata, studi di caso, il Project work, l'approccio metacognitivo, l'utilizzo di testi guida o ancora il compito di apprendimento. Ogni docente deve essere in grado di scegliere lo strumento più adatto al raggiungimento dello scopo.

Conclusioni

Risorse umane e progettualità nelle scuole rappresentano un connubio indissolubile. Se si considera la lunga tradizione di subordinazione alle direttive dall'alto, si prospetta problematico il passaggio alla nuova fase dell'autonomia scolastica. "Progettare" comporta un impegno gravoso che ricade sulle spalle di pochi, normalmente i più impegnati nell'ambito del rinnovamento didattico a livello disciplinare. E purtuttavia alla "progettazione" di istituto, oltre a quella individuale, non si può rinunciare: bisogna ripensare alle figure e ai compiti di tutti gli attori coinvolti, decentrando eventualmente mansioni e compiti di coordinamento e progettazione a figure formate appositamente nell'ambito delle risorse umane in grado garantire che i compiti dell'autonomia vengano assolti senza incidere in maniera eccessiva sulla tradizionale organizzazione scolastica. Comincerei con il porre l'esigenza di un adeguato supporto esterno alle Scuole, per passare poi all'organizzazione interna. In conclusione una nuova politica del personale è essenziale ai fini di dare alle Scuole quel supporto necessario all'autonomia. Le risorse finanziarie sono importanti, ma quelle umane diventano veramente strategiche.

Bibliografia

Calvani A. e Varisco B.M., (1995) *Costruire/decostruire significati. Ipertesti, micromondi e nuovi orizzonti formativi*, Padova, CLEUP;

Costantini U., *Materale didattico, Fabbisogni Formativi*, slide;

Jonassen, D.H. Duffy, T.M., (1992). *Constructivism: New implications for instructional technology*. Jonassen;

MahoneyM.J., (1991), *Human change process: the scientific foundation of psychotherapy*,BasicBook, NewYork;

Neisser U., (1976) *Psicologia cognitivistica*, tr. it. Giovanni Bruno Vicario, Milano, Martello Giunti;

Pavlov I.P., *I riflessi condizionati*. Bollati Boringhieri;

Piaget J., (1952), *Psicologia dell'intelligenza*, Firenze, Editrice Universitaria;

Skinner B., (1971), *Scienza e comportamento: interpretazione, previsione e controllo nelle scienze dell'uomo*, trad. Isaias Pessotti e Marco Todeschini, Milano: FrancoAngeli;

Thorndike E.L., (1932) *The Fundamentals of Learning*;

Watson J., (1983), *Behaviorism Tr. It. Il comportamentismo*. Giunti Firenze.

Benessere personale e wellness organizzativo, due realtà possibili

LIVIA ORESTE

Il well-being strategico

Il raggiungimento di uno stato di benessere soggettivo è senza dubbio l'obiettivo principale di ogni persona, il benessere, infatti, attraversa tutti gli aspetti dell'essere umano e ne caratterizza la qualità della vita.

Il concetto di benessere non può essere interpretato semplicemente come l'assenza di disturbi, infatti, il termine ha raggiunto un significato più ampio e completo che coinvolge ogni aspetto della vita non solo fisica ma anche mentale.

In un rapporto europeo su sistemi e politiche per la salute il benessere è definito come "lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società".

Il benessere oggi permette agli individui di agire in modo indipendente e consapevole permettendo loro di realizzarsi grazie alle risorse individuali e collettive disponibili e accessibili.

Il benessere, dunque, è 'strumento' indispensabile a garantire le migliori prestazioni sia nella vita privata che in quella lavorativa, alla luce di tale consapevolezza le aziende possono utilizzare il raggiungimento e mantenimento del well-being in un'ottica strategica, come una leva di gestione dei dipendenti che punta ad attrarre, trattenere e motivare le risorse umane dell'azienda. Stiamo parlando di un approccio fortemente indirizzato all'ascolto e al monitoraggio delle varie esigenze dei lavoratori, un approccio che dovrà tener

conto della molteplicità dei bisogni degli stessi. L'organizzazione aziendale e il benessere individuale non sono due realtà incompatibili, il buon funzionamento della macchina aziendale e la soddisfazione dei suoi dipendenti devono andare di pari passo poiché fortemente correlati. Grazie ad uno stato di benessere, l'individuo è in grado di utilizzare al massimo le proprie capacità cognitive ed emozionali, esercitando la propria funzione all'interno della sua vita professionale e privata, reagendo positivamente alle esigenze quotidiane della vita, riuscendo a creare relazioni appaganti ed equilibrate con gli altri e partecipando attivamente ai cambiamenti della realtà in cui è inserito.

I piani di welfare si stanno diffondendo come un tentativo di introdurre uno stimolo capace di accrescere il benessere e il potere d'acquisto dei dipendenti, al fine di garantire una maggiore produttività all'impresa e un contenimento dei costi del personale grazie agli sgravi fiscali previsti per alcuni servizi. La legge di stabilità del 2016 ha introdotto delle novità per i lavoratori e le imprese in tema di welfare aziendale e salario di produttività; ha infatti rafforzato le agevolazioni fiscali per le aziende che concedono servizi e prestazioni di welfare aziendale ai dipendenti come asili nido, buoni pasto, assistenza integrativa; contestualmente ha reintrodotto la detassazione dei premi produttività e delle altre voci di salario legate agli incrementi di performance.

Le aziende, attraverso l'erogazione di tali servizi, forniscono una risposta ad alcuni bisogni di carattere sociale, affiancandosi a quanto garantito dal welfare pubblico. Possiamo affermare che l'attivazione di piani di welfare aziendale può creare vantaggi che coinvolgono i dipendenti, le aziende e il territorio. I dipendenti, infatti avranno la possibilità di raggiungere uno stato di benessere che coinvolgerà:

- la sfera individuale;
- la sfera familiare;
- una migliore gestione del tempo;
- un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e quella privata.

Le organizzazioni grazie alla messa in atto di piani di welfare aziendale riuscirà ad ottenere:

- un maggior attaccamento all'azienda;

- Un clima aziendale più armonico
- Migliore produttività ed efficienza
- Diminuzione dell'assenteismo
- Crescita della la Brand Reputation
- Di consolidare il rapporto con il dipendente
- Di custodire il Know-how del capitale umano
- Di Godere di agevolazioni fiscali normate

I piani di welfare si sono diffusi sul mercato per raggiungere due importanti obiettivi: l'ottimizzazione dei costi e il benessere delle persone. L'equilibrio tra queste due finalità ha guidato le principali scelte legate alla costruzione dei piani di welfare.

Benessere in azienda: nuove prospettive

L'attuale crisi e i cambiamenti globali in atto, hanno inciso notevolmente sulle organizzazioni produttive italiane determinando ricadute negative sulla realtà di ogni singolo lavoratore e incidendo sulla capacità produttiva e sul benessere individuale. In questo scenario diviene centrale il tema del benessere organizzativo come spinta utile a superare la crisi. L'importanza del benessere del lavoratore è fondamentale in quel mercato che vuole una produzione innovativa e di alta qualità: Google è un esempio. È stata, infatti, classificata come l'organizzazione migliore al mondo dove lavorare (Fortune, 2014) poiché ha scelto un approccio rivolto alle risorse umane che armonizza lavoro e vita privata: la premessa per una buona resa produttiva è far stare bene i propri dipendenti. L'elemento centrale dell'approccio al personale di Google è un'attenzione alle risorse che si traduce nel lasciare tempo libero al lavoratore, assecondare alcune sue passioni, fornirgli tutti gli strumenti organizzativi necessari per portare a compimento gli obiettivi di lavoro, ma significa anche sostenerlo nella socialità e nei comportamenti rivolti all'ambiente, per esempio regalando biciclette ai dipendenti che le usano per andare al lavoro.

Le logiche organizzative ancora oggi utilizzate non sono sufficienti per raggiungere l'obiettivo di cui parliamo. I nuovi piani devono tener conto degli aspetti soggettivi, relazionali e ambientali,

sostenendo così il valore della natura. Le organizzazioni iniziano a pensare al Pianeta e ai suoi abitanti scegliendo soluzioni gestionali che aiutano il benessere psicofisico, scelte poco usuali fino ad ora, come i corsi di yoga, di meditazione o organizzazione di percorsi di outdoor. Vengono proposte attività che permettono di sviluppare e perseguire stili di vita orientati alla cura di sé e del mondo in cui si vive, questo nella convinzione che il benessere della persona permetta sviluppo e benessere all'organizzazione.

Questi miglioramenti soggettivi, che offrono la possibilità di recuperare e mantenere il benessere, si riflettono sull'atteggiamento professionale della persona verso il suo lavoro.

Work-Life Balance: per produrre in azienda il "Benessere organizzativo"

Il work-life balance è un argomento ampiamente indagato nella letteratura organizzativa, negli ultimi anni si è cercato di indagare i vari modi in cui il lavoro e la vita privata si influenzano reciprocamente. Il work-life balance è un nuovo approccio nelle politiche di gestione delle risorse umane che cerca di raggiungere un equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata dei lavoratori. I moderni cambiamenti socio-demografici ovvero l'aumento del numero di donne lavoratrici, il crescente numero di famiglie in cui lavorano entrambi i coniugi e la trasformazione dei tradizionali nuclei familiari, evidenziano il crescente bisogno di armonizzazione tra vita lavorativa e privata. Questo nascente bisogno è associato a un radicale cambiamento nei valori, a un nuovo significato che si attribuisce al lavoro e non ultimo ad un nuovo equilibrio della vita domestica che vede un coinvolgimento maggiore degli uomini i quali partecipano pienamente alle responsabilità familiari. Il work life balance rappresenta quindi un'esigenza che investe tutte le categorie di lavoratori indipendentemente dal genere, dall'età o dalla posizione lavorativa. Una ricerca condotta da K.W. Smola and C.D. Sutton (2002) rileva che negli ultimi 25 anni i lavoratori hanno profondamente cambiato l'atteggiamento nei confronti del proprio lavoro, hanno abbandonato la convinzione che il lavoro fosse l'elemento nobilitante dell'individuo, il lavoro non è l'essenza dell'auto realizzazione.

Già dagli anni '60 il mondo imprenditoriale ha prestato la sua attenzione a come armonizzare queste due realtà così strettamente connesse. In quegli anni negli Stati Uniti si registrò un incremento nel numero di lavoratrici e la concomitante nascita di una serie di iniziative finalizzate a migliorare le condizioni e gli orari di lavoro. Alla fine degli anni '70, nasce e si sviluppa in America il concetto di work-life balance, quando alcune corporation statunitensi di servizi, iniziarono a dotare i loro stabilimenti di company perks: asili nido, lavanderie, palestre, iniziative imperniate sul concetto di flessibilità organizzativa, dai semplici permessi e/o congedi parentali, a specifici programmi di assistenza nella cura dei figli, sino ad arrivare alla sperimentazione di soluzioni di home-working. A questi servizi materiali si aggiunsero anche servizi di consulenza finanziaria, psicologica e legati alla vita quotidiana, pratiche che si sono rapidamente diffuse nel Regno Unito raggiungendo poi tutta l'Europa. Il work-life balance ha come obiettivo quello di raggiungere una conciliazione tra la vita personale e la vita professionale, che consiste nella necessità di trovare il giusto equilibrio tra ciò che possiamo realizzare sul lavoro e quanto possiamo ottenere in qualità di vita nel tempo di non-lavoro. Le organizzazioni hanno ormai iniziato a capire l'importanza di favorire una politica aziendale che crei armonia tra vita privata e vita professionale, fatto doppiamente vantaggioso perché permette sia di soddisfare necessità e bisogni dei lavoratori, sia di garantire performance migliori per l'azienda stessa.

Il work-life balance si traduce in interventi volti a fornire ai collaboratori indicazioni per risolvere problemi personali o relativi alla gestione del tempo libero, consentendo ai dipendenti di vivere in un ambiente di lavoro gradevole.

Il work-life balance non implica una minore mole di lavoro, la sua importanza sta nel riuscire a trovare un giusto equilibrio tra il tempo speso a lavoro e la vita privata. Grazie ad un approccio al lavoro più equilibrato e responsabile i lavoratori potranno raggiungere un benessere lavorativo e personale. È oggi ormai chiaro che un ambiente di lavoro positivo non dipende esclusivamente dalla retribuzione o dai benefici, ma dalla promessa di cura del benessere dei dipendenti e di valorizzazione del loro potenziale e delle loro capacità. Il lavoro infatti non deve essere solo uno strumento di reddito, ma deve rappresentare una fonte di benessere per l'individuo e la

sua famiglia. Negli ultimi anni, anche in Italia, è aumentata la sensibilità aziendale in merito alle suddette tematiche, ma è un fenomeno limitato e tardivo rispetto al resto d'Europa. Dai primi anni del 2000 sono nate nel nostro Paese aziende che offrono servizi atti a favorire la conciliazione lavoro vita privata; la loro mission è quella di aiutare le aziende ad ottenere il massimo dai loro dipendenti creando delle condizioni di lavoro ottimali ed aumentandone il grado di coinvolgimento. Le aree d'azione coinvolte al fine di ottenere risultati concreti rispetto agli obiettivi proposti sono:

- Famiglia. Lavoratori con elevati carichi professionali hanno grande difficoltà a trovare un'assistenza adeguata per i figli in età prescolare o per i genitori anziani; servizi quali nido e assistenza agli anziani, sono un sostegno indispensabile dell'azienda per i suoi dipendenti.
- Salute. La mole di lavoro e i suoi ritmi frenetici possono essere causa di malessere, fornire un sostegno che sottolinei l'attenzione per la cura della propria persona con servizi come esercizio fisico, massaggi e supporto medico è il modo migliore per ottenere il meglio dalle proprie risorse umane.
- Assistenza/consulenza di professionisti. Offrire la possibilità di confrontarsi con dei professionisti quali avvocati, medici, psicologi, ecc., rappresenta un contributo al miglioramento della qualità di vita dei dipendenti.
- Time e money saving. Rendere più semplice l'accesso ai servizi quotidiani come ad esempio assistenza auto o pratiche d'ufficio portandoli in azienda permette di risparmiare tempo utile e massimizzare così la produttività del lavoratore.

I programmi proposti dovrebbero sempre avere la caratteristica di essere flessibili, quindi personalizzabili a seconda delle esigenze dell'azienda, dando la possibilità di intervenire in tutte le sue fasi.

Il work-life balance è uno strumento nato negli Stati Uniti e qui, come anche in Canada e in Gran Bretagna, esiste una fitta rete di servizi e informazioni. Il Canada fa da capofila, può infatti vantare le pratiche di bilanciamento più sperimentali ed avanzate. Le

azioni perseguite dalle organizzazioni canadesi puntano sia a trattenere il personale femminile che a raggiungere il benessere psicofisico dei dipendenti, benessere che può essere perseguito e raggiunto solo attraverso interventi personalizzati i quali si costruiscono tenendo presente l'individuo e le sue particolari esigenze.

La situazione appare assai diversa in Europa, dove gli studi specifici sul tema della conciliazione sono per il momento pochi e anche se si tratta di una serie di casi significativi questi comunque non sono sufficienti a creare una classificazione e selezione valutativa necessaria a dar vita ad una serie di interventi emulativi, cosa che faciliterebbe il diffondersi delle azioni sul territorio.

Il sempre maggiore aumento delle donne nel mondo del lavoro ha reso quanto mai attuale il tema del work-life balance; l'alterarsi degli equilibri della tradizionale famiglia ha creato l'urgenza di conciliare il nuovo doppio ruolo delle donne ed anche le nuove responsabilità domestiche degli uomini.

Uno degli strumenti fondamentali per raggiungere gli obiettivi di conciliazione è certamente quello dell'orario flessibile, ma è qui doveroso fare una distinzione tra i vari Paesi europei, i quali possono essere suddivisi in due categorie; da una parte vi sono i Paesi ad elevata occupazione femminile, i quali offrono una grande presenza di servizi per l'infanzia, utilizzano la flessibilità oraria per adattare le esigenze private a quelle produttive e hanno un sistema di welfare universale, cioè non tarato su uno dei due generi. Dall'altra troviamo un modello completamente opposto al primo, nel quale si può riscontrare una partecipazione inferiore delle donne al mercato del lavoro, una presenza contenuta dei servizi per l'infanzia e sistemi di welfare a carattere particolaristico, a vantaggio del genere maschile. In questo tipo di modello le donne sono costrette ad organizzare la propria attività lavorativa in base alla vita familiare, questo per sopperire alla scarsità dei servizi per l'infanzia, ma anche perché inserite in società tradizionalmente patriarcali.

Negli ultimi anni, la prospettiva dell'equilibrio sta lasciando il posto ad una prospettiva di integrazione, questa prospettiva tiene considerazione del lavoro e della famiglia come ambiti talmente intrecciati e interconnessi tra di loro che è praticamente impossibile considerarli in maniera individuale.

Nel 2006 Greenhaus, J.H. e Powell, G.N. hanno proposto un nuovo modello teorico, denominato work-family enrichment, in cui il lavoro e la famiglia si configurano non sono antagonisti, bensì degli alleati. Il modello che si basa sulla theory of role accumulation delineata da Sam D. Sieber nel 1974 che descrive i benefici legati al contemporaneo svolgimento di molteplici ruoli, definisce due tipi di arricchimento uno strumentale, che deriva dall'effettiva applicazione in un campo delle skills maturate nell'altro, e uno emotivo legato al benessere psicologico e agli spillover positivi che da un ambito si riversano nell'altro.

Bibliografia

Magnani, M. (2013), *Rischio stress lavoro-correlato. Valutare, intervenire, prevenire.*, Patron Editore, Bologna.

Cesaroni, F.M., Sentuti A. (2008), *Imprese femminili e crisi economica. Credito, competitività e conciliazione in una prospettiva di genere.* FrancoAngeli, Milano.

Treu, T. (2016), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*. Ipsoa, Milano.

Rossi, B. (2012), *Il Lavoro felice Formazione e benessere organizzativo*, La Scuola Editrice, Brescia.

Avallone, F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci editore, Roma. OD&M Cosulting (2017) Welfare aziendale e Wellbeing, Milano.

Lefevre, F. (2013), *Benessere4u,* www.benessere4u.it/cos-e-il-work-life-balance.

Berardini, S. (2016) *Insieme per, Idee per il tuo business,* www.insiemeper.eu Great place to work, (2012) Work-life balance: equilibrio tra vita personale e professionale, www.greatplacetowork.it

Valutazione del potenziale: l'assessment center

SERENA PALTRO

Introduzione

Il presente lavoro si propone di indagare il processo di valutazione del potenziale, soffermandosi, in particolar modo, sul metodo dell'Assessment Center, per poi concludersi con la descrizione del progetto di Assessment del potenziale oggetto del mio tirocinio.

La valutazione del potenziale consistente in un'analisi delle competenze e potenzialità di crescita del soggetto orientata al futuro, pertanto concentra la sua attenzione sulle competenze del lavoratore che non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta (perché non richieste o richieste in misura inferiore al posseduto), cercando di prevedere il contributo che lo stesso potrebbe fornire in futuro in una differente collocazione.

Lo strumento più diffuso per la rilevazione del potenziale è l'Assessment Center, processo di valutazione basato sull'utilizzo di più osservatori e tecniche di osservazione.

Il tema rappresenta, di certo, uno degli aspetti più interessanti ed attuali che investe l'intero mondo delle organizzazioni.

In un mercato globale, caratterizzato da scenari altamente competitivi in tema di produttività, di qualità dei prodotti e dei servizi offerti, acquista un valore fondamentale la capacità di stimolare il contributo di tutti coloro che prestano la propria opera all'interno dell'organizzazione al fine di generare quel "valore aggiunto", necessario a creare e mantenere nel tempo il successo dell'azienda. Il dipendente, da semplice soggetto addetto al mero espletamento di compiti e mansioni, è divenuto fattore chiave per il successo ed il benessere aziendale.

Questo mutamento culturale nasce nel momento in cui si comincia ad introdurre il concetto di "human capital", con il quale si prende atto che all'interno delle organizzazioni, oltre al capitale fisico-monetario, ve ne è uno altrettanto importante, complementare e non sovrapponibile, che deriva dalle conoscenze, competenze e abilità dei soggetti che in esse operano e che, al pari del capitale economico, necessita di un continuo accrescimento e potenziamento di natura qualitativa.

La Valutazione del Potenziale

Per valutazione del potenziale si fa comunemente riferimento ad un'attività di valutazione che, attraverso una serie di metodologie e strumenti, si propone la rilevazione di attitudini, capacità e meta capacità delle persone che già da tempo sono inserite in un contesto professionale, al fine di valutare se le persone potranno crescere rispetto al momento attuale e in che modo, misura e direzione, e/o diversificare il loro impiego in azienda.

Il potenziale individuale può essere definito come l'insieme delle caratteristiche e delle risorse a disposizione di un individuo, indipendentemente dal fatto che possano essere espresse e manifestate nel ruolo che la persona occupa nel momento attuale.

La valutazione del potenziale può quindi essere intesa come una proiezione dinamica sul futuro che consente di ipotizzare se e come la persona potrà professionalmente crescere, grazie alle caratteristiche ed alle capacità personali che le sono proprie.

All'interno di un'ottica gestionale prospettica non è importante valutare di cosa si occuperà nel breve termine la risorsa, ma è fondamentale considerare il potenziale in un'ottica di medio periodo e in funzione di successive rotazioni mansionali, diversificazioni esperenziali, formazione in aula, affiancamento e/o addestramento sul campo e, successivo orientamento professionale.

Tali qualità potranno poi essere indirizzate, dopo una valutazione del potenziale che contempli un'analisi delle capacità, attitudini, motivazioni, aspettative, interessi, conoscenze e competenze acquisite e da sviluppare ulteriormente, verso percorsi di crescita sia a carattere specialistico che manageriale e sia nell'ambito della rete che della direzione generale.

Per comodità organizzativa, i fattori di potenziale possono essere inclusi in tre macroaree:

1) L'area cognitiva riguarda tutte le capacità di problem solving, processi logici, analisi, sintesi, collegamenti, visione strategica in ambiti cognitivi complessi, abilità deduttive, e ancora processo verbale, espositivo, argomentativo, fluidità, chiarezza, lucidità, livello culturale, pertinenza terminologica.
2) L'area relazionale indaga, invece, la gestione dei processi relazionali, interpersonali, intelligenza sociale, modalità interattive, integrazione e confronto, collaborazione, autorevolezza e leadership.
3) L'area realizzativa/finalizzatativa verifica la capacità di lavorare per obiettivi, orientamento realizzativo, concretezza, efficacia operativa, pragmaticità, sostanzialità, autonomia, affidabilità, responsabilità, capacità decisionale.

Infine le meta capacità si riferiscono all'indagine dell'energia, motivazione, gestione dell'ansia e dello stress, auto fiducia, empowerment.

Elemento cardine nei processi di analisi e valutazione del potenziale è quello di attitudine come insieme di capacità suscettibili di un incremento di efficienza in base a sollecitazioni ambientali, ovvero: l'insieme di caratteristiche che hanno bisogno per esprimersi, di condizioni favorevoli, sia in riferimento al contesto che alla motivazione, ma che in ogni caso appartengono ad un patrimonio stabile dell'individuo.

La sua finalità é quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera. All'interno delle organizzazioni la scelta dell'approccio più idoneo a valutare il potenziale deve essere fatta sulla base degli obiettivi e dei risultati che si intendono raggiungere. Gli strumenti adottati per la rilevazione del potenziale sono:

- Assessment center. Questa tecnica basa la valutazione del potenziale sull'osservazione diretta dei comportamenti, tramite l'impiego di esercitazioni sia di gruppo che indi-

viduali che mirano ad identificare comportamenti di successo, ovvero in grado di affrontare efficacemente situazioni lavorative future. In particolare tale tecnica mira ad ottenere una valutazione quanto più possibile standardizzata e obiettiva, mettendo la persona in situazioni simili a quelle che potrà incontrare ricoprendo una determinata posizione di lavoro. L'output ottenibile è un profilo dei candidati che rispecchia i punti di forza e di debolezza rispetto ad un insieme di dimensioni di base, nella maggior parte dei casi competenze, e integrato da informazioni personali e professionali fornite dagli intervistati stessi e dall'organizzazione di cui fanno parte.

- Questionari. Tipicamente tali strumenti mirano a rilevare alcune caratteristiche personali degli intervistati ed in particolare le inclinazioni motivazionali. Il vantaggio principale consiste nella rapidità di applicazione e nella capacità di fornire risultati standardizzati e quindi confrontabili. Bisogna però sempre considerare che questi strumenti sono fortemente influenzati dalle capacità personali di autodiagnosi ed è per questo che vengono quasi sempre utilizzati in aggiunta ad altri metodi di rilevazione.
- Task force. Tale strumento si basa sull'idea che i processi di valutazione delle prestazioni e del potenziale possono essere integrati in un unico percorso attraverso il modello del goal setting. Infatti affidare agli individui obiettivi complessi e stimolanti può permettere di valutare il potenziale delle risorse in relazione a situazioni controllate e protette (task force), evitando di utilizzare metodi di simulazione delle situazioni e quindi legando la valutazione a comportamenti realmente messi in atto.
- Colloquio di potenziale. Si basa su colloqui strettamente individuali volti a delineare un profilo dettagliato della persona, valutando quindi personalità, motivazioni, valori e tutte le altre informazioni di rilievo legate al potenziale.

> Il limite principale di questo metodo è quello di non consentire di vedere la persona direttamente in situazioni, ovvero di non poter osservare gli specifici comportamenti messi in atto.

L'insieme delle informazioni ottenibili dal processo valutativo costituisce un fondamentale input per alcune delle principali decisioni riguardanti la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni.

L' Assessment Center

La progettazione di un Assessment Center è una fase estremamente delicata perché se gli obiettivi non sono chiari e dichiarati in modo trasparente, rischiano di invalidare l'intero processo.

Chiarire quindi le motivazioni che hanno portato un'azienda ad una scelta di questo tipo, attraverso un'analisi delle esigenze della committenza, è quanto mai opportuno per garantire la successiva coerenza metodologica e per sventare eventuali intenzioni di utilizzo dei risultati non esplicitati di proposito ma che, se occultati, possono invalidare e screditare tutto il processo di AC.

La motivazione e le finalità di un AC devono essere preventivamente dichiarate ai partecipanti: se ad esempio viene strutturato un AC solo per assolvere a esigenze formative, ma tale fine non viene comunicato ai candidati che vi partecipano, si avrà un notevole effetto boomerang in termini di demotivazione, sfiducia, squalifica del metodo e cose del genere.

Dunque, in questa fase, occorre raccogliere tutti i dati relativi alla cultura dell'organizzazione: il modo in cui i suoi attori la vivono e il modo in cui essa si confronta con l'ambiente esterno, per poter poi concepire il modello realizzativo migliore, adattandolo, in un'ottica di flessibilità metodologica di tempi e strumenti ai reali obiettivi dell'azienda committente e alle sue connotazioni culturali, organizzative e di clima presenti e strategicamente prevedibili.

Una volta definiti e negoziati gli obiettivi si può procedere alla progettazione vera e propria dell'AC.

Le fasi attraverso cui si sviluppa sono: l'individuazione delle figure professionali di riferimento; l'analisi del lavoro; l'individua-

zione delle dimensioni critiche e quindi la definizione della metodologia e degli strumenti di osservazione.

Segue quindi la fase di implementazione che si sviluppa attraverso la scelta e l'addestramento dei valutatori, l'implementazione delle sessioni di valutazione, l'elaborazione dei risultati ed il feedback ai valutati.

Assessment Center: parte tecnica

Una volta determinati i protagonisti dell'Assessment center, specificata la taratura delle prove, attraverso la determinazione delle dimensioni da considerare e scelti i locali e i tempi per il processo, si selezionano le prove più adatte ad indagare le caratteristiche dei soggetti scelti. Attraverso l'osservazione dei comportamenti degli individui durante le prove, infatti, si è in grado di verificare l'esistenza delle caratteristiche necessarie per ricoprire diversi tipi di ruoli in azienda, di cui i comportamenti stessi sono l'espressione manifesta.

Esistono diversi metodi per strutturare le prove valutative da somministrare ai partecipanti, alcune delle prove più frequentemente somministrate negli AC sono:

- Leaderless Group Discussion (L.G.D.). Si tratta di una "discussione di gruppo senza leader", incentrata generalmente sulla soluzione di un problema, da effettuarsi in un periodo di tempo definito. Le L.G.D. possono essere con o senza assegnazione di ruoli: nel primo caso ad ognuno dei candidati viene assegnato un ruolo preciso e fornito un insieme di informazioni specifiche e differenziate, per tipo e quantità; mentre nel secondo, tutti i candidati rivestono lo stesso ruolo e posseggono le medesime informazioni. Una seconda differenziazione delle L.G.D. si riferisce, al carattere della discussione, che può essere più o meno cooperativo o competitivo a seconda degli obiettivi che vengono assegnati al gruppo all'inizio della discussione.
- Business Game. Le modalità di attuazione di tale prova sono sostanzialmente le seguenti: viene ricreato un am-

biente organizzativo, di contenuto rigidamente aziendale, il più possibile vicino al reale, grazie anche all'ausilio di un'apposita strumentazione (calcolatori, quadri di comando, ecc.) ed alla presenza di statistiche ed indici numerici, in cui i partecipanti devono prendere decisioni a più riprese in base ai dati problematici che vengono forniti, in riferimento ad una situazione complessa con la possibilità, ogni volta, di verificarne le conseguenze e di ridefinire, così, obiettivi e strategie. È anche prevista la presenza di un conduttore che può intervenire a sua discrezione per dare consigli, per focalizzare l'attenzione del gruppo su qualche aspetto particolare della situazione o per introdurre elementi di disturbo.

- Presentazione. Consiste nell'assegnare al valutato il compito di esporre un argomento di fronte ad un pubblico di osservatori, generalmente costituito dagli assessor e dagli altri valutati. In genere al partecipante viene consegnato del materiale organizzato e concesso abbastanza tempo, a volte anche giorni, per prepararsi; altre volte, invece, si punta alla rilevazione della sua capacità di improvvisazione e flessibilità e quindi gli si chiede di preparare l'esposizione in poco tempo, qualche ora al massimo.
- Fact Finding. Nella "scoperta dell'accaduto" i valutati vengono posti di fronte ad un fatto o ad un problema di cui posseggono solo informazioni parziali. L'obiettivo è prendere decisioni sulle azioni da effettuare ricercando le informazioni mancanti attraversol'interrogatorio ad un informatore. Al termine della prova essi devono indicare brevemente le decisioni prese e il perché delle stesse.
- Advocacy Case. Letteralmente tradotto come "caso di negoziazione", è una simulazione di situazioni in cui ognuno dei partecipanti ha un ruolo assegnato, nell'ambito del quale ha la precisa responsabilità individuale di sostenere, negoziandolo con gli altri, il proprio

obiettivo che, di solito, è di tipo economico. La sommatoria degli obiettivi di tutti i candidati, non coincide con la somma a disposizione, per cui ognuno deve o rinunciare a qualcosa o, negoziando, indurre gli altri a rinunciare al proprio obiettivo.

- In Basket. Ovvero "nel cesto", il termine si riferisce alla vaschetta della corrispondenza in cui il partecipante, investito del ruolo di manager, trova un certo numero di documenti, memo e lettere lasciati in sospeso da un ipotetico capo improvvisamente assente. In uno spazio limitato e predefinito di tempo, egli deve organizzare il proprio lavoro, rispondendo alla corrispondenza, decidendo le azioni da intraprendere, pianificando le deleghe in base alle possibilità offerte dalla simulata struttura aziendale ed alle risorse di cui dispone. Al termine dell'esercizio è prevista, in genere, un'intervista di approfondimento tenuta da un assessor, in cui al soggetto viene richiesto di esporre i criteri su cui ha basato l'organizzazione degli elementi, la presa delle decisioni e le motivazioni che l'hanno spinto ad adottare quelle strategie di comportamento, talvolta viene chiesto al candidato di esplicitarli anche nel corso dell'esercitazione.
- Interview Simulation. La "simulazione di intervista" deriva dalla tecnica del role play, assunzione di ruolo, ovvero esercizi che riproducono situazioni lavorative critiche ed emotivamente coinvolgenti. In genere viene attuata con un partecipante alla volta, nella veste di intervistatore, ed attraverso l'ausilio di uno o più assessor, addestrati ad assumere i ruoli richiesti dalla simulazione. Lo scopo è quello di verificare le modalità di comportamento del candidato, nella parte del capo, a fronte della specifica situazione.
- Test attitudinali. Si tratta di prove relative alla misurazione di abilità e capacità di svolgere potenzialmente determinati compiti, è stata evidenziata l'esistenza di più tipi

di attitudini, ma, generalmente, negli Assessment center ci si limita ai fattori di intelligenza generale e a quelli di gruppo secondari, verbali e numerici.

- Test e inventari di personalità. Al loro interno possiamo distinguere quelli di "personalità" e quelli "proiettivi". I primi hanno una strutturazione definita a forma chiusa, i secondi sono caratterizzati dall'ambiguità dello stimolo (figure, parole, frasi incomplete) che deve essere interpretato o completato in modo soggettivo dal candidato. Uno dei limiti è la possibilità che i candidati potrebbero essere portati a scegliere le risposte percepite come piùdesiderabili o accettabili. È per questo motivo che risulta utile prevedere un successivo colloquio individuale di discussione del test per l'approfondimento degli aspetti emersi. I test proiettivi, invece, hanno il vantaggio di non consentire al soggetto di individuare il desiderabile, né il criterio interpretativo, le risposte fornite risultano essere quindi più spontanee.

Assessment del Potenziale

Il mio tirocinio formativo ha riguardato il supporto e l'affiancamento alle attività di progettazione ed erogazione di un Assessment del potenziale, realizzate da Reliance Consulting Group per SMS Engineering s.r.l..

Il progetto è incentrato sulle soft-skills, ed è strutturato, a partire dal presupposto di comprendere nella valutazione, i due principali aspetti che concorrono nel determinare il successo nel ruolo lavorativo: competenze e motivazione personale.

L'obiettivo di questo lavoro è individuare le caratteristiche di una risorsa, consentendo di valutare cosa può fare "meglio o in modo diverso", e se e in quale misura una persona può rispondere a responsabilità diverse e più complesse rispetto alla situazione attuale.

In altri termini il risultato finale è accertare con chiarezza se, in quali tempi e fino a dove una persona può crescere, offrendo

l'opportunità di individuare le competenze attuali per creare le competenze del futuro.

La prima parte del progetto consiste in una diagnosi aziendale, ovvero condividere insieme alla Direzione, la storia e le caratteristiche dell'Azienda e del suo business, gli elementi organizzativi e i processi aziendali, il sistema dei valori di riferimento, la vision aziendale collegata al futuro, individuando così i destinatari del processo di valutazione e una proposta di intervento che sia in grado di rispondere a quanto presentato dall'azienda committente.

Quindi ho provveduto a definire le competenze trasversali da indagare, che sono:

- OO = Orientamento all'Obiettivo. L'inclinazione a dare il meglio di sé quando ci si può misurare con compiti di difficoltà sempre maggiore e si riceve un feedback sulla prestazione resa;
- OR = Orientamento alla Relazione. L'inclinazione a dare il meglio di sé quando si può lavorare in gruppo e si può ricevere sostegno dai colleghi.

OL = Orientamento alla Leadership. L'inclinazione a dare il meglio di sé quando si possono assumere posizioni influenti e guidare gli altri;

- OI = Orientamento all'Innovazione. L'inclinazione a dare il meglio di sé quando si può sperimentare cose sempre nuove e lavorare su più attività contemporaneamente, invece che su attività ripetitive;

Dopo aver selezionato le aree da indagare il passo successivo ha richiesto la definizione della metodologia di rilevazione e progettazione degli strumenti di misurazione delle competenze in funzione della prospettiva strategica futura, quindi ho deciso di articolare il processo di assessment suddividendolo nelle seguenti fasi:

1) Test di Orientamento Motivazionale. Somministrazione di un questionario che mira a rilevare le scelte che le persone tendono a compiere, le loro preferenze, ciò che orienta i loro comportamenti organizzativi. Consente di delineare il profilo motivazionale dell'individuo in ambi-

to organizzativo, ovvero di individuare le situazioni lavorative che consentono alla persona di dare il meglio di sé;

2) Presentazione dei partecipanti. I valutati devono affrontare il compito d'effettuare una breve autopresentazione avendo ciascuno, a turno, a disposizione un limite di tempo durante il quale raccontarsi, descriversi, presentarsi, caratterizzarsi, attraverso l'individuazione di quegli elementi ed esperienze che ciascuno ritiene significativi, dopo aver fruito di un limite di tempo per riflettere, pensare, organizzare un discorso da effettuare alla presenza di colleghi e assessor. Scopo di questa fase preliminare è la valutazione di: aspetti comunicativi verbali e non verbali; qualità e quantità dei contenuti espressi; gestione del tempo.
3) Dinamica di gruppo. Discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza di un leader tra i partecipanti, senza che vi siano ruoli assegnati, posti quindi in condizioni paritetiche di fronte al contesto ed al contenuto esercitativo. I soggetti devono lavorare, discutere, confrontarsi attorno a un tema e portare a termine l'attività nel tempo messo a disposizione. In questa fase vengono identificati e registrati i comportamenti maggiormente rappresentativi delle soft skills oggetto di valutazione.
4) Debriefing. Ogni partecipante deve esprimere le proprie percezioni e riflessioni sulle attività svolte. A tale scopo vengono poste, individualmente, 3 domande a risposta aperta, a cui si potrà rispondere nel tempo messo a disposizione.
5) Colloquio individuale. Ha il fine di approfondire caratteristiche individuali, cogliere tratti specifici della personalità e ottenere informazioni aggiuntive da integrare con i dati raccolti durante le fasi precedenti.

La fase conclusiva prevede la raccolta dei dati emersi e la costruzione di una valutazione complessiva di ciascun partecipante posto in valutazione, grazie all'integrazione dei risultati ottenuti dal-

le diverse metodologie applicate, tracciando eventuali azioni di sviluppo da adottare.

Si prevede, a tale scopo, la redazione di un report che ha come destinatario l'azienda committente, tale reportistica illustra il lavoro svolto in tutte le fasi precedenti e soddisfa un duplice scopo: tracciare i profili dei singoli partecipanti; illustrare eventuali gap formativi emersi.

La relazione finale è presentata e condivisa con i destinatari del processo di valutazione.

Questo momento, importante e delicato, permette alla persona posta in valutazione di prendere consapevolezza rispetto a quanto emerso in fase di valutazione, individuando i propri punti di forza e di debolezza.

Conclusioni

Dopo aver esaminato il processo di valutazione del potenziale, ritengo doveroso concludere questa trattazione con alcune considerazioni.

Negli ultimi tempi si avverte sempre più, da parte delle aziende, un maggiore interesse a portare avanti politiche di valorizzazione delle risorse umane, nonché di disporre un quadro completo del capitale di conoscenze e competenze posseduto ed evidenziando il potenziale inutilizzato.

Le aziende, per raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo, devono far leva sulle risorse che possiedono, che possono essere fisiche, organizzative, cognitive e umane. Il successo di un'azienda deriva, infatti, proprio dalla sua capacità di valorizzare al meglio le proprie risorse.

Le risorse più importanti, tra le tante che un'azienda può possedere, sono però quelle umane, le quali hanno un ruolo centrale nel processo di creazione del valore per un'organizzazione, infatti, conoscere il potenziale umano presente in azienda e sfruttarlo al meglio, è un fattore determinante, che consente alle organizzazioni di affermarsi nel proprio settore.

L'obiettivo di coloro che nelle organizzazioni si occupano di sviluppare le risorse umane, deve essere quello di valorizzarle sino a

renderle autentico capitale sociale, poiché queste costituiscono capitale sociale aziendale al pari di altri beni che producono valore.

Ritengo che il successo di un'impresa non dipenda solo dal management, che può avere idee più o meno eccellenti o innovative, ma anche e soprattutto dai suoi collaboratori, che mettono in pratica queste idee, la competitività dipende dalla qualità delle risorse umane possedute: sono le persone che fanno la differenza.

Diventa quindi fondamentale valutare le potenzialità delle risorse umane, sviluppare in queste, competenze coerenti con il ruolo da ricoprire e infondere una giusta dose di motivazione, così da creare un team che lavori sinergicamente per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Progetto per la formazione del personale infermieristico neo-assunto al Policlinico Campus Bio Medico di Roma

ELENA PASQUALOTTO

Introduzione

Il Policlinico Universitario Campus Bio-Medico nasce per garantire al paziente un'assistenza personalizzata ponendo il paziente al centro delle cure e formando il personale a raggiungere questo fine.

Il progetto assistenziale del Campus Bio-Medico di Roma riconosce al corpo infermieristico un ruolo fondamentale per la qualità dei servizi erogati. La sua formazione accademica è da sempre un punto d'eccellenza dell'Università e concorda con la concezione del Policlinico secondo cui l'attività clinica presenta una marcata vocazione didattica, attenta alla formazione degli operatori, aperta all'interdisciplinarietà e correlata all'attività di ricerca.

Qualità delle cure, attenzione al rapporto personale con il paziente e i suoi famigliari, accoglienza degli ambienti sono caratteristiche determinanti del'assistenza sanitaria offerta dal Policlinico. Ogni paziente è seguito in modo particolare da un medico e da un infermiera di riferimento attuando un modello di organizzazione dell'attività assistenziale infermieristica centrato sul paziente ricoverato.

Il Policlinico, convenzionato con il Servizio Sanitario Nazionale, comprende:

- Ambulatori
- Day Hospital Medico e Chirurgico
- Reparti di degenza
- Centro per la Salute dell'Anziano (CESA)
- Centro di Radioterapia

Le infermiere neoassunte necessitano di un orientamento efficace che le porti ad acquisire gradualmente e responsabilmente le numerose competenze richieste dall'assunzione di tale ruolo all'interno del Policlinico.

A tal fine si è formulato un corso di formazione, strutturato come Corso di Perfezionamento, rivolto al personale infermieristico neoassunto con l'obiettivo di facilitare un inserimento in linea con la *mission* istituzionale. Secondo la teoria di Benner, si è incluso, tra il personale neo-assunto tutti gli infermieri che svolgono la loro professione da meno di 2 anni e possono quindi essere considerati *novice* o *advanced beginner*.

Nel formulare gli obiettivi del corso si sono considerati i principali elementi che compongono il concetto di competenza secondo il modello di Campiglia e Quaglino: conoscenze (sapere); capacità (saper fare); qualità (saper essere). Tali elementi sono stati contestualizzati rispetto alla struttura in cui gli infermieri svolgono la loro professione, la *mission* aziendale e le competenze specifiche richieste.

Destinatari

Il progetto è rivolto a tutti gli infermieri assunti entro due anni rispetto a maggio 2009. Il numero massimo di infermieri ammessi al Corso 90 (corrispondente al numero degli infermieri neo-assunti).

Sarà inviata una comunicazione del Corso e delle date di svolgimento tramite lettera di convocazione dalla Direzione Infermieristica. Prima di ogni modulo, ed entro tre settimane dal suo svolgimento, verranno fornite informazioni agli interessati relativamente a data, orario, tema, programma delle lezioni.

Obiettivi

Gli obiettivi del Corso sono stati programmati in base alle competenze richieste dalla struttura, riferendosi in primis alla scheda di valutazione in uso, e considerando il livello di esperienza del personale infermieristico, riferendosi alle *core competencies* specifi-

che della professione attuabili in qualsiasi servizio all'interno del Policlinico.

Si sono considerati, inoltre, i dati relativi all'analisi dei bisogni formativi effettuata sul personale neo-assunto.

In particolare si sono formulati tre macro-aree di obiettivi (istituzionali; relativi alla metodologia e pratica clinica; relativi ad aspetti etici, giuridici e deontologici) per ognuna delle quali sono elencati specifici obiettivi suddivisi per i tre elementi componenti la competenza (conoscenze, capacità, qualità).

Gli obiettivi formulati sono elencati nella tabella 1.

Tab. 1. - Obiettivi del Corso di Perfezionamento per il personale neo-assunto

Obiettivi	Conoscenze	Capacità	Qualità
Istituzionali	Descrivere la *mission* della struttura	Saper attuare nella pratica clinica i fini istituzionali	Manifestare e trasmettere un atteggiamento di servizio alla persona
	Descrivere il modello di assistenza infermieristica centrata sulla persona	Attuare il modello assistenziale nella pratica clinica integrandosi con gli altri operatori	Mettere in atto le capacità relazionali per favorire il lavoro d'èquipe
	Conoscere i principali Servizi e la loro ubicazione	Muoversi autonomamente all'interno della struttura	Saper comunicare tra i diversi Servizi per mantenere la continuità assistenziale del paziente
	Conoscere le principali figure professionali operanti all'interno del Policlinico	Individuare e coinvolgere nella pratica clinico-assistenziale i professionisti a seconda del loro ruolo.	Favorire un clima di integrazione tra le varie figure professionali
	Conoscere gli obiettivi del tutorato clinico degli studenti del Corso di Laurea in Infermieristica	Attuare interventi di tutorato per gli studenti del Corso di Laurea in Infermieristica a seconda dell'anno di corso	Saper trasmettere allo studente i principali contenuti della professione infermieristica

Metodologia e pratica clinica	Saper elaborare un processo assistenziale centrato sul paziente	Saper effettuare una valutazione completa del paziente. Saper identificare le principali priorità assistenziali. Saper effettuare interventi infermieristici coerenti.	Saper integrare le conoscenze acquisiste con la pratica clinica per personalizzare il processo di assistenza
	Conoscere e migliorare le conoscenze in ambito farmacologico	Saper preparare, diluire e somministrare correttamente i principali farmaci con l'utilizzo dei presidi a disposizione	Mostrare un atteggiamento responsabile nella somministrazione dei vari farmaci dimostrando di conoscerne rischi ed effetti e ponendo in atto le misure necessarie per prevenire gli errori farmacologici
	Conoscere i principali presidi presenti nella struttura al fine per una corretta "*wound-care*"	Saper utilizzare i principali presidi in uso Saperne identificare la necessità a seconda della situazione del paziente	Utilizzare adeguatamente i presidi sapendo identificare il rapporto costo-beneficio
	Conoscere gli interventi da eseguire nelle principali urgenze/emergenze	Attuare interventi efficaci in linea con gli altri operatori	Mettere in atto comportamenti efficaci nella gestione dell'urgenza/emergenza
	Conoscere le procedure in atto all'interno della struttura per la prevenzione delle infezioni ospedaliere/correlate all'assistenza	Attuare costantemente interventi di prevenzione delle infezioni	Mostrare un atteggiamento responsabile nella gestione delle principali procedure a rischio di infezione identificando rischi e promuovendo un clima di prevenzione

	Conoscere le principali apparecchiature elettromedicali assistenziali presenti all'interno della struttura	Saper utilizzare i principali presidi in uso: defibrillatore, pompe infusionali, monitor. Saperne identificare la necessità a seconda della situazione del paziente	Avere cura nell'utilizzo dei vari strumenti
	Conoscere le procedure in atto all'interno della struttura per la trasfusione degli emo-componenti.	Attuare le procedure corrette per la richiesta e la trasfusione degli emo-componenti	Agire responsabilmente nella procedura di trasfusione degli emo-componenti, prevenendo eventuali errori
Aspetti etici, giuridici e deontologici	Conoscere e gli attuali temi di etica applicata: sedazione palliativa, eutanasia, accanimento terapeutico	Saper effettuare interventi a difesa della vita e della qualità di vita della persona assistita Identificare le situazioni da affrontare insieme ad un membro del comitato etico	Mostrare un atteggiamento costante di difesa della vita. Rielaborare costantemente i temi etici sapendoli applicare ad ogni caso specifico
	Conoscere gli aspetti giuridici legati alla professione e le responsabilità infermieristica nel modello assistenziale attuato all'interno della struttura	Saper attuare le misure necessarie per prevenire errori nell'assistenza infermieristica Saper attuare interventi che non danneggino il paziente	Assumersi costantemente la responsabilità di ogni atto personalmente eseguito
	Conoscere le norme legate alla documentazione all'interno della struttura	Utilizzare adeguatamente il materiale legato alla documentazione Documentare correttamente e con precisione le attività assistenziali	Documentare responsabilmente le attività eseguite e le situazioni verificatesi nell'assistenza al paziente

Criteri di risultato e modalità di valutazione

Gli obiettivi si intenderanno raggiunti se l'infermiere neoassunto sarà in grado entro un anno di dimostrare la loro totale acquisizione.

Il raggiungimento o meno degli obiettivi verrà verificato attraverso la valutazione eseguita dal Coordinatore della rispettiva Unità Operativa (scheda di valutazione del personale), e dell'autovalutazione eseguita dal neoassunto (scheda di auto-valutazione delle competenze specifiche, scheda di valutazione del personale autocompilata) (vedi allegati).

Gli strumenti di valutazione verranno compilati all'inizio e alla fine del Corso di Perfezionamento, per valutare eventuali aumenti dei livelli di competenze osservate/dichiarate.

Modalità di raggiungimento degli obiettivi

Modalità di interventi formativi

Gli interventi formativi verranno eseguiti mediante l'utilizzo di varie metodologie, al fine di ottenere l'acquisizione non solo di conoscenze, ma anche di abilità tecniche, cognitive e relazionali. Le principali metodologie attuate, oltre a lezioni *ex-cattedra*, saranno:

1) lezioni partecipate: relazione e discussione in aula delle problematiche relative al tema affrontati;
2) "*role-playng*": rappresentazione e discussione in aula di situazioni riscontrate nelle pratica clinica;
3) simulazione: rappresentazione ed esercitazione pratica in aula di simulazione;
4) visite guidate: visite ai Servizi presenti nella struttura.

Valutazione degli interventi formativi

Gli interventi formativi verranno valutati mediante i dati provenienti dal questionario sulla soddisfazione della formazione ricevuta, somministrato alla fine di ogni modulo tematico.

La valutazione della formazione ricevuta sarà fatta valutando le seguenti aree tematiche (vedi allegato):

1) logistica, organizzazione e *setting*;
2) comprensibilità e congruità degli obiettivi;
3) metodologia utilizzata;
4) docenti;
5) livello e utilità della formazione ricevuta.

La scala di valutazione adottata comprenderà i seguenti valori:

1 =	2 =	3 =	4 =	5 =
Scarsa	Mediocre	Soddisfacente	Buona	Eccellente

Gli interventi formativi verranno giudicati efficaci se si osserverà una valutazione data dal personale infermieristico da buono a eccellente nel 90% dei casi.

Articolazione del Corso di Perfezionamento

Durata

Il Corso di Perfezionamento sarà svolto dal mese di Giugno 2016 al mese di Febbraio 2017.

Sede

Università Campus Bio-Medico di Roma, via Álvaro del Portillo n. 200.

Docenti

Il corso sarà svolto da docenti esperti dell'Università Campus Bio-Medico di Roma, a cui verrà chiesta la disponibilità dalla Direzione Infermieristica.

I docenti, dopo la richiesta di coinvolgimento e il loro assenso, verranno informati degli obiettivi del Corso ed effettueranno un incontro di progettazione della lezione assieme alle tutor del Corso.

Attestato di frequenza

Alla fine del Corso verrà rilasciato un attestato di partecipazione su documentata presenza ad ogni lezione del modulo stesso. L'attestato documenterà il tipo di formazione effettuata.

La presenza sarà documentata dalle firme apposte dai partecipanti sul registro presente ad ogni incontro e dalle firme apposte

dalle tutor d'aula o dai docenti su un libretto personale del partecipante, che riporta incontri effettuati e data di svolgimento.

Crediti Formativi Universitari

Per il conseguimento del certificato del Corso di perfezionamento, e dei relativi 12 Crediti Formativi Universitari previsti, lo studente dovrà aver partecipato con regolare frequenza e con valutazione positiva, al ciclo dei moduli previsti, con relative attività previste.

In particolare le attività, per un totale di 300 ore, saranno suddivise in:

1) moduli didattici: 50 ore di lezioni in aula e 50 ore di studio personale;
2) tirocinio clinico: tale tirocinio sarà svolto nel reparto di appartenenza sotto la supervisione della coordinatrice referente o dell'infermiere esperto assegnato per un totale di 150 ore;
3) elaborato finale: al termine del corso dovrà essere presentato e discusso un caso clinico scelto durante il tirocinio; l'esecuzione di tale elaborato corrisponderà ad un totale di 50 ore.

Al termine del corso verranno rilasciati 7 Crediti Formativi Universitari (CFU), così suddivisi:

Attività formativa	Numero di ore	Numero di crediti
Lezioni in aula	50	2 CFU
Studio personale	25	1 CFU
Tirocinio clinico	75	3 CFU
Totale	**150**	**7 CFU**

Struttura del corso

Il corso è strutturato in 6 moduli tematici, ognuno dei quali comprendente più lezioni, che prevedono forme integrate di attività teoriche, apprendimento individuale ed esperienze sul campo.

I temi svolti comprendono le principali attività e competenze richieste per lo svolgimento della professione infermieristica all'interno del Policlinico.

I moduli sono così suddivisi:

1° modulo: assistenza centrata sulla persona e lavoro d'équipe;
2° modulo: metodologia e pratica clinica I;
3° modulo: metodologia e pratica clinica II;
4° modulo: argomenti di bioetica;
5° modulo: gestione di apparecchiature elettro-medicali;
6° modulo: responsabilità professionale.

All'interno di ogni modulo sono previsti incontri ripetuti per permettere al personale di partecipare al di fuori dell'orario di lavoro e rispetto alle proprie possibilità.

Ogni incontro verrà svolto per tre settimane consecutive in un orario compreso tra le 15.30 e le 18.30. Ai fini organizzativi, tenendo presente le disponibilità dei docenti, alcuni lezioni tematiche potranno non appartenere ai moduli previsti.

Alla fine di ogni modulo verrà somministrato un questionario per valutare l'apprendimento e la soddisfazione del partecipante.

Ogni modulo prevede un approccio multidisciplinare, attraverso lezioni frontali, lezioni partecipate e studio di casi clinici.

Sono previste visite guidate presso i diversi servizi del Policlinico e incontri in cui i partecipanti potranno apprendere l'utilizzo di apparecchiature elettromedicali: defibrillatore, telemetrie, pompe infusionali, monitor, telemetrie, ecc.

Saranno sempre presenti in aula le referenti del corso, in qualità di tutor d'aula.

Programmazione delle lezioni

1° Modulo: Assistenza centrata sulla persona e lavoro d'équipe

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	9, 16, 23 Giugno 2016	La Direzione del Policlinico	La Direzione e le sue funzioni La *mission* La centralità della persona	15.30 - 17.00	D. Tartaglini	Lezioni frontali partecipate

Obiettivi: Istituzionali
Descrivere la *mission* della struttura; saper attuare nella pratica clinica i fini istituzionali; manifestare e trasmettere un atteggiamento di servizio alla persona.

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	10, 17, 24 Giugno 2016	Tutoria personale e tutoria clinica	Il tutorato personale Il tutorato clinico e il rapporto con gli studenti Obiettivi per gli studenti tirocinanti del 1°, 2°, 3° anno. Strumenti per il tutorato clinico La valutazione degli studenti tirocinanti	15.30-17.30	Dott.ssa M. Piredda A. De Benedictis	Lezione partecipata

Obiettivi: Istituzionali
Conoscere gli obiettivi del tutorato clinico degli studenti del Corso di Laurea in Infermieristica; attuare interventi di tutorato per gli studenti del Corso di Laurea in Infermieristica a seconda dell'anno di corso; saper trasmettere allo studente i principali contenuti della professione infermieristica.

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/42	11, 18, 25 Giugno 2016	I servizi di base	Servizi di base	15.30-18.30	Dott.ssa G. Dalla Torre	Lezione partecipata e visite guidate
Obiettivi: Istituzionali Conoscere i principali Servizi e la loro ubicazione; muoversi autonomamente all'interno della struttura; saper comunicare tra i diversi Servizi per mantenere la continuità assistenziale del paziente.						
Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	14, 21, 28 Settembre 2016	Il Policlinico e i diversi servizi	Servizi diagnostici Endoscopia/ emodinamica Radiologia Farmacia Terapia intensiva	15.30-19.00	B. Colombo Dott.ssa N. Onori E. Solarzano	Visite guidate
Obiettivi: Istituzionali Conoscere i principali Servizi e la loro ubicazione; muoversi autonomamente all'interno della struttura; saper comunicare tra i diversi Servizi per mantenere la continuità assistenziale del paziente.						
Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	15, 22, 29 Settembre 2016	Il team multipro-fessionale e il modello assisten-ziale (1)	Figure professionali operanti nel Policlinico e relativi ruoli Studenti di medicina, studenti di scienze infermie-ristiche e specializ-zandi Il modello assistenziale centrato sulla persona Focus sulla consegna infermieristica	15.30 - 17.30	T. Iori De Benedictis A. Gualandi	Lezione partecipata e simulazione

2° Modulo: Metodologia e pratica clinica I

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	5, 12, 19 Ottobre 2016	Il team multi-professionale (2)	Figure professionali operanti nel Policlinico e relativi ruoli Relazione interpersonali	11.00-13.00	Dott. P. Pellegrino Dott.ssa R. Alloni	Role playing

Obiettivi: Istituzionali
Descrivere il modello di assistenza infermieristica centrata sulla persona; attuare il modello assistenziale nella pratica clinica integrandosi con gli altri operatori; mettere in atto le capacità relazionali per favorire il lavoro d'èquipe.

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45 BIO/14	6, 13, 20 Ottobre 2016	Farma-cologia	Diluizio-ne dei farmaci e proporzioni Compati-bilità dei farmaci	15.30-17.30	B. Colombo	Lezione frontale, esercitazioni

Obiettivi: Metodologia e pratica clinica
Conoscere e migliorare le conoscenze in ambito farmacologico; saper preparare, diluire e somministrare correttamente i principali farmaci con l'utilizzo dei presidi a disposizione; mostrare un atteggiamento responsabile nella somministrazione dei vari farmaci dimostrando di conoscerne rischi ed effetti e ponendo in atto le misure necessarie per prevenire gli errori farmacologici.

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	7, 14, 21 Ottobre 2016	Gestion e lesioni cutanee	Medicazioni avanzate Medicazioni semplici Tipologia di lesioni cutanee e gestione	15.30-18.00	Dott. G. Marangi F. Petini A. De Vero	Lezione partecipata

Obiettivi: Metodologia e pratica clinica
Conoscere i principali presidi presenti nella struttura per una corretta "*wound-care*"; saper utilizzare i principali presidi in uso, saperne identificare la necessità a seconda della situazione del paziente; utilizzare adeguatamente i presidi sapendone identificare il rapporto costo-beneficio.

3° Modulo: Metodologia e pratica clinica II

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	9, 16, 23 Novembre 2016	La sala operatoria	Assistenza infermieristica in sala operatoria	15.30-17.30	Sica Ilde	Lezione partecipata
Obiettivi: Istituzionali Conoscere i principali Servizi e la loro ubicazione; muoversi autonomamente all'interno della struttura; saper comunicare tra i diversi Servizi per mantenere la continuità assistenziale del paziente.						

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/42	10, 17, 24 Novembre 2016	Rischio di infezioni e contaminazione ambientale	Prevenzione delle infezioni ospedaliere/ legate all'assistenza Il ruolo infermieristico	15.30-17.30	Prof. G. Dicuonzo T. Iori	Lezione partecipata
Obiettivi: Metodologia e pratica clinica Conoscere le procedure in atto all'interno della struttura per la prevenzione delle infezioni ospedaliere/correlate all'assistenza; attuare costantemente interventi di prevenzione delle infezioni; mostrare un atteggiamento responsabile nella gestione delle principali procedure a rischio di infezione identificando rischi e promuovendo un clima di prevenzione.						
MED/45	11, 18, 25 Novembre 2016	Gestione linee infusionali	Catetere venoso periferico Catetere venoso centrale Sistemi totalmente impiantabili (Port-a-cath) Gestione set infusionali	15.30-17.30	Dott.ssa M. Piredda S. Innocenti	Lezione partecipata e simulazioni

4° Modulo: Argomenti di bioetica

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	2, 9, 16 Dicembre 2016	Tratta-mento del dolore	Terapia del dolore Sedazione palliativa	15.30-17.30	Dott. M. Carassiti A. De Benedictis	Lezione partecipata
Obiettivi: Aspetti etici, giuridici e deontologici Conoscere e gli attuali temi di etica applicata: sedazione palliativa, eutanasia, accanimento terapeutico; saper effettuare interventi a difesa della vita e della qualità di vita della persona assistita, identificare le situazioni da affrontare insieme ad un membro del comitato etico; mostrare un atteggiamento costante di difesa della vita, rielaborare costantemente i temi etici sapendoli applicare ad ogni caso specifico.						
Settore	**Date**	**Tematiche**	**Contenuti**	**Orario**	**Docenti**	**Metodologia**
MED/43	4, 11, 18 Dicembre 2016	Problemi etici di fine vita	Eutanasia Accani-mento terapeutico -Testamento biologico	15.30-17.30	Prof. V. Tambone	Lezione partecipata
Obiettivi: Aspetti etici, giuridici e deontologici Conoscere e gli attuali temi di etica applicata: sedazione palliativa, eutanasia, accanimento terapeutico; saper effettuare interventi a difesa della vita e della qualità di vita della persona assistita, identificare le situazioni da affrontare insieme ad un membro del comitato etico; mostrare un atteggiamento costante di difesa della vita, rielaborare costantemente i temi etici sapendoli applicare ad ogni caso specifico.						

5° Modulo: Gestione di apparecchiature elettro-medicali

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	13, 20, 27 Gennaio 2017	Utilizzo apparecchiature bio-medicali	Cardiolina Defibrillatore Monitor Pompe infusionali	15.30-18.30	Ingegnere clinico E. Solarzano	Lezione partecipata e simulazioni
Obiettivi: Metodologia e pratica clinica Conoscere le principali apparecchiature elettromedicali assistenziali presenti all'interno della struttura; saper utilizzare i principali presidi in uso: defibrillatore, pompe infusionali, monitor; saperne identificare la necessità a seconda della situazione del paziente; avere cura nell'utilizzo dei vari strumenti						

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	14, 21, 28 Gennaio 2017	Emo-derivati	Procedura di richiesta/Somministrazione emoderivati Interventi per la prevenzione di errori nella gestione delle trasfusione	15.30-18.30	Dott.ssa C. Tirindelli	Lezione partecipata
Obiettivi: Metodologia e pratica clinica Conoscere le procedure in atto all'interno della struttura per la trasfusione degli emo-componenti; attuare le procedure corrette per la richiesta e la trasfusione degli emo-componenti; agire responsabilmente nella procedura di trasfusione degli emo-componenti, prevenendo eventuali errori.						

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	15, 22, 29 Gennaio 2017	Urgenze ed emergenze	Il carrello d'emergenza Farmacologia d'urgenza	15.30-18.30	Dott.ssa F. Lavorante C. Piccari S. Saccoccia I. Angulo	Simula-zione
Obiettivi: Metodologia e pratica clinica Conoscere gli interventi da eseguire nelle principali urgenze/emergenze; attuare interventi efficaci in linea con gli altri operatori; mettere in atto comportamenti efficaci nella gestione dell'urgenza/emergenza.						

6° **Modulo**: Responsabilità professionale

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/45	8, 15, 22 Febbraio 2017	Documentazione infermieristica	Consegne scritte Consegne orali Implicazioni legali Alcuni esempi di cartella infermieristica	15.30-17.30	Dott.ssa D. Tartaglini	Lezione partecipata
Obiettivi: Aspetti etici, giuridici e deontologici Conoscere le norme legate alla documentazione all'interno della struttura; utilizzare adeguatamente il materiale legato alla documentazione, documentare correttamente e con precisione le attività assistenziali; documentare responsabilmente le attività eseguite e le situazioni verificatesi nell'assistenza al paziente.						

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
INF/01 MED/42	9, 16, 23 Febbraio 2017	Sistemi informatici e archiviazione documentazione		15.30 - 17.30	Dott. T. Petitti	Lezione partecipata
Obiettivi: Aspetti etici, giuridici e deontologici Conoscere le norme legate alla documentazione all'interno della struttura; utilizzare adeguatamente il materiale legato alla documentazione, documentare correttamente e con precisione le attività assistenziali; documentare responsabilmente le attività eseguite e le situazioni verificatesi nell'assistenza al paziente.						

Settore	Date	Tematiche	Contenuti	Orario	Docenti	Metodologia
MED/43	10, 17, 24 Febbraio 2017	Argomenti di etica e deontologia professionale	Informazione al paziente Il segreto professionale	15.30-17.00	Prof. G. La Monaca	Lezione frontale e discussione casi clinici
Obiettivi: Aspetti etici, giuridici e deontologici Conoscere gli aspetti giuridici legati alla professione e le responsabilità infermieristica nel modello assistenziale attuato all'interno della struttura; saper attuare le misure necessarie per prevenire errori nell'assistenza infermieristica, saper attuare interventi che non danneggino il paziente; assumersi costantemente la responsabilità di ogni atto personalmente eseguito.						

Strumenti e materiale necessario

Oltre al materiale eventualmente fornito dai docenti (dispense, slide) saranno necessari i seguenti ausili per lo svolgimento delle lezioni:

1) aula per 40 studenti: situata al primo piano, adiacente agli ambulatori.
2) computer e monitor
3) pennarelli per lavagna
4) penne per circa 40 studenti
5) fogli bianchi

In particolare per ogni modulo sarà necessario:

1° MODULO: Assistenza centrata sulla persona e lavoro d'équipe:

1) organigramma del Campus;
2) carta dei servizi del Policlinico;
3) camici e cuffie per l'accesso alla cucina;
4) lettera di presentazione di tirocinio allo studente e griglia di valutazione dello studente;
5) "vademecum" con la definizione degli obiettivi e del programma di studio degli studenti.

2° MODULO: Metodologia e pratica clinica I

1) aula di simulazione;
2) materiale per somministrazione e diluizione dei farmaci.

3° MODULO: Metodologia e pratica clinica II

1) aula di simulazione;
2) cateteri venosi centrali, port-a-cath, groshong;
3) materiale per gestione accessi venosi/arteriosi;
4) materiale per gestione lesione cutanee.

4° MODULO: Argomenti di Bioetica

1) eventuali dispense dei rispettivi docenti.

5° MODULO: Gestione di apparecchiature elettro-medicali

1) aula di simulazione;
2) elettrocardiografo;
3) monitor completo;
4) telemetria;
5) pompa infusionale (una per ogni modello);
6) carrello d'emergenza completo di materiale;
7) defibrillatore.

6° MODULO: Responsabilità professionale

1) cartella clinica completa;
2) cartella infermieristica completa;
3) computer con accesso programma MED-archiver.

Budget previsto per il corso di formazione

Materiale necessario	Preventivo spese
Fotocopie	100 euro
Materiale vario di cancelleria	100 euro
Varie ed eventuali	200 euro
Totale	**400 euro**

Sarà chiesto ai docenti, tutti interni al Policlinico Universitario Campus Bio-Medico, di offrire gratuitamente il loro contributo.

Il processo di selezione, strumenti e tecniche innovative

CHIARA ROSSI

Introduzione

Le risorse umane sono una delle maggiori potenze delle aziende.

Risulta quindi ovvio che ogni impresa debba selezionare il personale in maniera adeguata a quelli che sono i ruoli da ricoprire e le mansioni da svolgere.

Per questo il processo di ricerca e selezione è uno dei procedimenti più complicati e più importanti del settore Risorse Umane.

Esso può essere diviso in tre macro aree:

1) la ricerca;
2) la valutazione;
3) l'inserimento.

La ricerca del personale

Con il termine recruiting si intende la fase iniziale del processo di selezione che ha come obiettivo la ricerca organizzata di candidati tra i quali scegliere la persona da inserire nel contesto organizzativo.

La raccolta delle candidature può avvenire attraverso due tipi di fonti:

1) Interne all'azienda (concorsi interni, candidature spontanee, curriculum di candidati che hanno svolto una breve esperienza all'interno dell'azienda)

2) Esterne all'azienda (annunci su motori di ricerca gratuiti o a pagamento, agenzie di selezione, agenzie interinali, università, istituti scolastici, inserzione su quotidiani, riviste, periodici specializzati)

Terminata la raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, si passa ad una fase di pre-screening condotto attraverso l'esame di curricula e dei questionari dei dati biografici. Il recruiting si conclude per lo più invitando i soggetti ad un primo contatto diretto con l'organizzazione, dopo il quale sarà decisa la loro idoneità per la fase di valutazione. Ogni fase della selezione è importante, ma, mentre le altre sono condotte principalmente dal Recruiter, dalla sua valutazione e la sua capacità di ricercare tutte le competenze tecniche e trasversali in linea con il profilo ricercato, in questa si ha una semplice analisi, nonostante sia dettagliata, di elementi forniti attraverso i filtri del candidato. Tante volte le informazioni inserite nei curriculum non corrispondono esattamente al profilo reale dell'utente. Soprattutto i giovani tendono molto spesso ad enfatizzare esperienze trasversali, in mancanza di quelle tecniche, a volte facendo risultare al selezionatore un profilo di gran lunga lontano da quello reale. Questo fa sì che il processo sia più lento. Risulta difficile trovare il candidato ideale e si riparte da capo con l'intero processo.

Sarebbe sicuramente più idoneo che i giovani, al termine degli studi, si sottopongano a sessioni di orientamento al lavoro e di stesura di un curriculum, in modo da rendere più efficace ed efficiente il processo, ma anche giovando a se stessi nel ricercare soltanto il lavoro più idoneo alle competenze tecniche acquisite ed alle competenze trasversali ottenute.

Uno sguardo più approfondito. Le prime fasi del processo

Dopo aver dato uno sguardo generale all'intero processo, risulta necessario analizzare ogni fase nel dettaglio.

Innanzitutto bisogna dire che il processo di selezione può essere svolto sia in outsourcing, sia in backsourcing e consta di fasi iniziali ben definite:

1) analisi del fabbisogno professionale;

2) screening;
3) selezione.

Di seguito verranno analizzate le seguenti fasi in outsourcing. Oggi sempre più aziende scelgono di richiedere il supporto esterno di agenzie specializzate nella selezione, sia per un fattore legato al tempo, che all'aggiornamento. Le agenzie per il lavoro o le agenzie di somministrazione, oggi si sottopongono ad un aggiornamento continuo di tutte le politiche attive e gli sgravi contributivi inerenti alla Regione di propria competenza. Questo perché la crisi ha colpito diverse realtà in modi differenti. Per questo oggi si cerca di assumere il candidato più idoneo, con le maggiori agevolazioni possibili per le Imprese. Spesso le Risorse Umane interne alle aziende non hanno modo di tenersi in continuo aggiornamento o reputano meno dispendioso, in termini di tempo e denaro, richiedere questo servizio in outsourcing.

Analisi del fabbisogno professionale e definizione del profilo ricercato insieme all'azienda

Una delle caratteristiche fondamentali, che un'agenzia di ricerca e selezione deve avere, è quella di saper individuare correttamente e tempestivamente le esigenze dell'impresa così da poter rispondere in modo soddisfacente alle richieste del cliente.

Durante l'analisi delle esigenze dell'impresa, il cliente è chiamato a esporre le proprie necessità, individuando le caratteristiche che il candidato dovrebbe avere per ricoprire il ruolo specifico. Soprattutto nel caso della creazione di una nuova posizione, può accadere che il cliente non abbia le idee ben chiare su cosa cercare e in questi casi è fondamentale analizzare la struttura stessa dell'impresa per capire quale figura manca nell'organico e quali funzioni questa figura sarebbe chiamata a ricoprire. Solo una volta individuato il ruolo è possibile definire le caratteristiche di chi dovrà ricoprirlo.

Il datore di lavoro dovrà quindi specificare le caratteristiche che il candidato idoneo dovrà possedere, quali, ad esempio, il livello di qualifica richiesto, le esperienze pregresse, le caratteristiche di

personalità e le caratteristiche dell'ambiente in cui si troverà ad operare.

Infine, attraverso il colloquio con l'azienda cliente, sarà cura del selezionatore delineare una Job Description della posizione ricercata, in cui riportare i suoi compiti principali e secondari, la posizione gerarchica, le figure professionali e la strumentazione con cui si interfaccia maggiormente sul luogo di lavoro. Tale procedura renderà più facile e più efficace le successive fasi di ricerca e di selezione della figura più idonea.

L'attività di ricerca

Il programma di reclutamento ha come obiettivo fondamentale il raggiungimento e il coinvolgimento del maggior numero possibile di candidati ideali. Per essere realmente efficace, questa fase deve svilupparsi in modo differente in funzione di una vasta gamma di fattori, primo tra tutti la tipologia delle persone che si vogliono raggiungere. A seconda della posizione ricercata, infatti, si possono compiere distinzioni tra il tipo di fonti da utilizzare, l'ampiezza dell'area geografica su cui effettuare la ricerca e la presentazione dell'azienda e del lavoro ai possibili candidati. I due strumenti principali di cui oggi le agenzie di ricerca e selezione si servono per raggiungere i potenziali candidati sono la stampa e internet. Quotidiani locali, nazionali e riviste di settore hanno a lungo dominato nel panorama dei mezzi di divulgazione di informazioni inerenti la domanda e l'offerta di lavoro. Tuttavia, oggi, di internet e la costante creazione di numerosi siti web dedicati proprio all'incontro tra le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori ha ridotto di molto il ricorso alla carta stampata. Siti web come Monster o Indeed, che contengono oltre un milione di curricula nel solo database nazionale, rappresentano un punto d'incontro efficace tra candidati e responsabili delle risorse umane, permettendo a chiunque di inserire il proprio curriculum vitae nel database generale e di inviare la propria candidatura per le ricerche in corso. Per le agenzie di ricerca e selezione essi rappresentano una fonte ricca e inesauribile di profili, offrendo un servizio mirato a far trovare in modo rapido ed efficace i migliori talenti disponibili, a costi contenuti.

Lo step successivo riguarda la fase di pre-selezione ed è costituita dall'analisi dei curricula e delle lettere di presentazione che solitamente vengono inviati tramite mail all'agenzia. Lo screening dei curricula pervenuti è necessario per ridurre il pool di candidati attraverso l'analisi di informazioni oggettive, quali il titolo di studio, le competenze linguistiche e le esperienze pregresse, che spesso sono tra i primi requisiti definiti dall'azienda cliente.

La valutazione

In questa fase le organizzazioni si avvalgono di numerose tecnologie, tra cui:

1) Test psicometrici
2) Assessment center
3) Colloquio/intervista individuale

È possibile suddividere i test e i questionari in gruppi ampi e differenziati:

Test psicologici: consistono essenzialmente in una misura obbiettiva e standardizzata di un campione di comportamento. Con esso si intende una procedura tramite la quale viene presentato al soggetto una serie di item capaci di suscitare risposte quantificabili e interpretabili sulla base di criteri specifici. Essi si dividono in:

Test cognitivi:

1) Test d'intelligenza: sono finalizzati alla misurazione delle capacità intellettuali e dei processi superiori del pensiero del soggetto (abilità cognitiva generale) mediante un'unica misura globale.
2) Test attitudinali: consentono di individuare il livello intellettuale dei soggetti relativamente ad abilità o capacità specifiche e forniscono una serie di punteggi in relazione alle differenti attitudini.
3) Test di profitto o (di conoscenza): hanno come scopo la valutazione delle conoscenze che il soggetto possiede in determinate materie ritenute necessarie per

poter svolgere in modo adeguato una specifica tipologia di lavoro.

Test non cognitivi:

1) Test di personalità: sono finalizzati alla rilevazione delle caratteristiche emotive, affettive, interpersonali e di atteggiamento.
2) Tecniche proiettive: contengono item non strutturati e ambigui che incoraggiano il soggetto a proiettare la loro personalità nel compito sulla base di desideri nascosti, atteggiamenti e bisogni in risposta agli stimoli presentati. (nota 1: Castiello D'Antonio A., La selezione psicologica delle risorse umane. Metodi di gruppo, Test e Questionari, Franco Angeli, Milano, 2007)

2. *Assessment center*: è una metodologia di valutazione che ha come scopo la rilevazione delle caratteristiche comportamentali e delle qualità individuali che una persona deve possedere per ricoprire ruoli in una determinata organizzazione.

Esso è suddiviso in fasi:

1) progettazione: definizione degli obiettivi, job description, individuazione delle caratteristiche personali
2) gestione: scelta dei candidati, scelta dell'assessor
3) osservazione e valutazione: rilevazione dei comportamenti verbali e non verbali dei partecipanti con l'ausilio di una griglia d'osservazione, discussione collegiale degli assessors e raggiungimento di una valutazione finale
4) feedback dei risultati in sede di un colloquio individuale.

3. Cross Media Assessment: è un processo di valutazione, in Italia ancora poco utilizzato, che prevede l'uso di strumenti web fondati sulla relazione, l'autodiagnosi, l'osservazione e l'inferenza. La combinazione di differenti prove e la possibilità di compararne i risultati assicurano il rigore metodologico su cui si fonda l'assessment center. Il Cross Media Assessment non sostituisce gli Assessment Center tradizionali dal vivo, ma si affianca a loro come un strumento per rendere possibili le attività sopra descritte in Or-

ganizzazioni distribuite sui territori e con vocazione internazionale che abbiano la necessità di garantirsi in tempi ristretti e con modalità omogenee una visione puntuale delle competenze che le loro persone possiedono, utilizzando l'innovazione tecnologica che appartiene al mondo del business e più in generale al nostro vivere e che non può non appartenere alla strumentazione applicata alla gestione delle persone nelle Imprese.

4. Colloquio/intervista individuale: Consiste in uno scambio di informazione faccia a faccia tra un rappresentante di un'organizzazione ed un candidato.

Può essere di diversi tipi:

1) intervista di screening o anche intervista telefonica;
2) intervista psicologica;
3) intervista tecnico-professionale.

L'inserimento

Si tratta dell'ultima fase del processo di selezione, in cui avviene l'inserimento nel contesto organizzativo del candidato risultato più idoneo, in seguito alla valutazione, a ricoprire la posizione in oggetto.

È bene sottolineare che, erroneamente da quello che spesso si pensa, non esiste un candidato migliore di un altro, ma soltanto uno con caratteristiche reali più simili a quelle del candidato ideale.

È un momento, questo, molto delicato sia per l'organizzazione sia per l'individuo coinvolto. Può capitare che dopo un primo periodo di inserimento il neo assunto decida di non confermare l'assunzione. Va dunque posta molta attenzione alle dinamiche che possono venirsi a determinare in questa fase. L'organizzazione deve provvedere all'inserimento e all'integrazione dei propri membri attraverso percorsi formativi, che permettano la trasmissione di regole di convivenza, di conoscenze, di competenze e di rispetto del ruolo di ciascuno, e di affiancamento che consentano agli individui di comprendere credenze, valori e regole del contesto organizzativo in cui si trovano a operare.

I processi di orientamento e formazione non vanno limitati alla fase che precede l'ingresso nel mondo del lavoro ma devono essere estesi all'intero percorso lavorativo dell'individuo. Il ruolo formativo dell'azienda risulterà tanto più efficace se riuscirà a creare per i propri individui le condizioni ottimali per apprendere, migliorare e cambiare.

Possibili errori del processo di selezione sono o l'accettazione di un candidato che in realtà non possiede i requisiti richiesti (falso positivo), o il rifiuto di un candidato che possiede i requisiti ricercati (falso negativo).

L'attività di selezione

Riportando il focus sulla parte centrale della selezione, è necessario approfondire gli strumenti utilizzati dai Recruiter per le valutazioni.

Colloquio motivazionale e conoscitivo con il selezionatore

Una volta individuato un potenziale candidato si può procedere ad un primo contatto telefonico attraverso il quale definire dei dati salienti, inerenti per esempio l'inquadramento professionale e la retribuzione. L'approccio telefonico è, inoltre, fondamentale per capire se il soggetto è realmente interessato alla posizione ricercata. Se questo primo approccio risulta positivo, si procede a fissare un colloquio conoscitivo con il selezionatore.

L'obiettivo di tale incontro è accertare che il candidato possieda i requisiti necessari per svolgere la mansione, cercando di raccogliere dati che non sono desumibili da altre fonti, che non sono oggettivi e che quindi non possono essere misurati in maniera sistematica. Questa fase è, inoltre, fondamentale per fornire al candidato tutti i dati sull'azienda e sul tipo di lavoro offertogli, necessari perché possa valutare con piena coscienza la possibilità di proseguire nell'iter di selezione. Il colloquio è quindi il cuore del processo di selezione ed è pertanto fondamentale far sentire il candidato a proprio agio in modo tale che sia se stesso e che condivida con il selezionatore i propri vissuti e le riflessioni, importanti per comprende-

re le sue specifiche esigenze e capire se potrebbe integrarsi efficacemente nel nuovo habitat lavorativo.

Somministrazione del test di personalità

Durante il colloquio il selezionatore può scegliere di sottoporre il candidato ad alcuni test che hanno proprio la funzione di stabilire l'idoneità del soggetto per il ruolo proposto, analizzando le attitudini e la personalità. Sebbene ne esistano di numerosi tipi, le due famiglie più comunemente utilizzate sono: i test di personalità, che descrivono i tratti innati e legati alla sfera caratteriale, relazionale e affettiva della persona, e i test di abilità cognitive che misurano il grado di conoscenza che l'individuo ha appreso nel passato, sia in forma strutturata (scuola, corsi di formazione), sia in modo informale (precedenti esperienze, lavorative e non).

Nonostante la bontà della maggior parte dei test utilizzabili in fase di selezione, è importante sottolineare come questi non sono, né necessari, né sufficienti per giudicare una persona. Essi sono, piuttosto, un supporto, che può dare conferma o meno di quanto emerso dal colloquio o far emergere dettagli che il selezionatore aveva già percepito.

Colloqui in azienda con una rosa di candidati

L'analisi degli elementi ottenuti durante il colloquio e i risultati dei test portano il selezionatore ad individuare una rosa di 2-5 candidati, a seconda della figura e delle richieste dell'azienda. Ci sono infatti clienti che hanno bisogno di essere affiancati nel lungo processo per arrivare a una decisione e che si affidano quasi totalmente all'agenzia, esprimendo la necessità di giungere al numero minimo possibile di candidati tra cui scegliere. Al contrario, altre aziende preferiscono vedere un numero maggiore di candidati e, lavorando in modo organico e razionale sui requisiti che ciascun soggetto possiede, riescono ad effettuare autonomamente la scelta finale. È di fondamentale importanza che sia il cliente a prendere l'ultima decisione e, nel caso in cui l'azienda non riesca a compiere quest'ultimo passo, è importante il supporto del selezionatore che,

attraverso nuovi spunti su cui riflettere e lavorando step su step, fornisce al cliente tutti gli elementi necessari per poter operare una scelta. (nota 2: Castiello d'Antonio A., La selezione psicologica delle risorse umane. L'Intervista Individuale, FrancoAngeli, Milano, 2007).

Assessment Center

Nella fase centrale del processo è stato soltanto accennato cosa sia un Assessment Center e quali siano le fasi. Di seguito, verrà analizzato nel dettagli, ponendo l'accento sui benefici derivanti dal suo utilizzo durante un processo di selezione.

L'AC è un processo di valutazione finalizzato a ridurre l'errore insito nel processo valutativo, attraverso l'utilizzo di più osservatori e tecniche diverse. Caratterizza in particolare un AC, a differenza delle altre procedure di valutazione, la metodologia che prevede diverse tecniche valutative, tra cui i Test situazionali, più valutatori ed un metodo di valutazione che impone il confronto delle osservazioni.

L'AC trova le sue radici in campo militare, nelle ricerche che gli psicologi tedeschi condussero, tra la I e la II guerra mondiale, per migliorare i metodi di selezione allora in uso. Il problema che stimolò loro era il poter contare su capi non solo adeguatamente preparati ma che presentassero un'attitudine naturale alla responsabilità che li attendeva. La finalità dell'AC in selezione è la classificazione dei candidati in graduatoria sulla base delle caratteristiche ritenute fondamentali per il ruolo da ricoprire11. Ha in genere una durata di un giorno e varia nelle caratteristiche tecniche a seconda del tipo e del numero delle posizioni di riferimento. Mentre con una posizione infatti, si possono strutturare delle prove situazionali specifiche, tarate sul ruolo, si è costretti nel secondo caso ad utilizzare prove aspecifiche. La presenza di più posizioni implica infatti l'esistenza di una molteplicità di mansioni di riferimento e comporta di conseguenza la scelta di prove valide per più contesti e situazioni. Contrariamente agli AC di valutazione del potenziale, di orientamento o di sviluppo, l'AC di selezione non prevede il feedback ai valutati: vi potrebbero infatti essere effetti negativi per

l'azienda per la possibilità del verificarsi di contestazioni anche legali delle valutazioni.

Orientamento, valutazione del potenziale e formazione

L'orientamento è un intervento di AC che si colloca tra il primo ed il terzo anno dall'inserimento del candidato in azienda, la cui finalità è di realizzare il migliore incontro possibile tra caratteristiche dell'individuo e bisogni dell'organizzazione.

La differenza tra un intervento di selezione e uno di orientamento, al di là del feedback, sta nella prospettiva temporale della valutazione, costituita da ciò che si possiede nel primo caso e da ciò che si ha, quale potenziale, nell'altro. Cambia dunque il riferimento del tempo, ed in rapporto a ciò l'oggetto della valutazione. (nota 3: De Carlo N. A., Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro delle organizzazioni, FrancoAngeli, Milano, 2002)

Come nel caso della selezione, i profili di riferimento negli AC di orientamento indicano aree aziendali più che posizioni specifiche. Ne deriva che le dimensioni di valutazione non sono dettagliate ma ampie ed aspecifiche. Anche l'AC per l'orientamento, come quello per la selezione, può essere realizzato tanto da consulenti esterni quanto da specialisti interni: la scelta di questi ultimi può in alcuni casi risultare più proficua, per la possibilità di avere counsellor esperti dell'organizzazione, in grado di declinare con maggiore competenza i bisogni individuali con quelli della struttura. La valutazione del potenziale è un intervento diagnostico indirizzato ad evidenziare capacità ed attitudini che non vengono attualmente utilizzate nell'ambito delle attività svolte. E' in altri termini una valutazione orientata al futuro, volta a diagnosticare la possibile capacità di un individuo di ricoprire, nel medio e lungo termine, mansioni diverse da quella attuale, ovvero di maggiore responsabilità. Una valutazione del potenziale non può essere realizzata in astratto ma deve sempre riferirsi a ruoli o posizioni organizzative concrete: non esistono infatti capacità o attitudini valide in assoluto ma solo fattori di potenziale più o meno congruenti con le caratteristiche necessarie in una determinata posizione.

Bibliografia

Castiello d'Antonio A. (2007), *La selezione psicologica delle risorse umane. L'Intervista Individuale*, FrancoAngeli, Milano.

Castiello D'Antonio A. (2007), *La selezione psicologica delle risorse umane. Metodi di gruppo, Test e Questionari*, FrancoAngeli, Milano.

De Carlo N. A. (2002), *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro delle organizzazioni,* FrancoAngeli, Milano.

Formazione continua: i corsi professionali per disoccupati

FLORIANA RUSSO

Introduzione

L'obiettivo principale del presente elaborato è quello di permettere al lettore di comprendere la rilevanza e il ruolo che la formazione continua, in particolare quella dedicata a disoccupati e inoccupati, sta assumendo, nel'ultimo decennio, all'interno della nostra società, senza tralasciare quelle che sono state individuate come le principali cause che hanno prodotto un tale fenomeno.

Infine, questo breve saggio si conclude con l'analisi di un'esperienza vissuta, in prima persona, all'interno di un corso di formazione professionale per disoccupati.

La formazione continua: scenario, definizione e soggetti

Scenario

La formazione continua assume, oggi, un ruolo sempre più rilevante all'interno delle nostre vite "a causa dell'emergere di condizioni strutturali e congiunturali completamente nuove" (Zaganella, 2016: p.13). Tra queste cause, va, sicuramente, ricordata la crisi che, a partire dal 2007, si è abbattuta sull'economia mondiale; essa ha, infatti, prodotto modifiche radicali all'interno delle politiche europee e nazionali in materia di formazione continua. Innumerevoli Paesi sono stati, quindi, costretti a realizzare innovativi percorsi di formazione per provare a limitare, almeno in parte, il processo di fuoriuscita dal mercato del lavoro di tutte quelle persone con bassi

livelli di istruzione o specializzazione. In uno scenario come quello attuale, la formazione continua è pur sempre un elemento cruciale per l'economia, la competitività e l'occupazione dei paesi europei, ma, si è trasformata, principalmente, in un potente strumento a disposizione delle aziende per tentare di correggere le imperfezioni del mercato del lavoro. Attraverso investimenti mirati in tale ambito, le aziende riescono a:

1) lottare contro gli squilibri occupazionali;
2) offrire alle persone una formazione in linea con le esigenze aziendali, determinando un conseguente miglioramento delle proprie performance.

Inoltre, è importante ricordare che, a partire dalla fine degli anni Novanta, lo scenario dell'apprendere e del formare ha subito profondi cambiamenti. Parlare oggi di apprendimento e di formazione non è più semplice come un tempo. Non esiste più, infatti, un tempo dedicato all'apprendimento, un tempo per fare e uno per lavorare, viviamo, oggigiorno, in un'epoca dove, ormai, questi tre momenti risultano essere spesso coincidere nel medesimo tempo.

Definizione

Dare una definizione univoca del concetto di formazione continua è tutt'altro che semplice; molteplici, infatti, sono le definizioni presenti in letteratura e date nel corso degli anni da vari esperti in materia. In generale, la formazione continua è quel processo atto a determinare un accrescimento e sviluppo di tutte competenze professionali utili all'interno di contesti lavorativi, organizzativi e di vita. Tale processo è costituito da una molteplicità di interventi formativi rivolti, generalmente, a lavoratori, disoccupati e inoccupati.

Durante gli anni Novanta, in particolare, all'interno del nostro panorama nazionale e in quello europeo, si è affermata una definizione di formazione continua che ricomprende tutte quelle attività di tipo formativo che danno vita a percorsi di apprendimento e di acquisizione delle conoscenze e di competenze in un tempo successivo alla formazione scolastica. Seguendo le indicazioni di tale definizione, formazione continua è, quindi, quell'ambito della formazione dedicato agli individui adulti appartenenti alla forza lavoro

e in modo specifico a coloro che sono già in possesso di un'occupazione.

Infine, un'altra definizione da tenere a mente è quella fornitaci da Isfol, che inserisce nell'ambito della formazione continua:

> "sia le attività di istruzione e formazione permanente rivolte a tutti i cittadini sia le attività di formazione continua. In particolare, le attività di istruzione permanente implicano l'acquisizione di competenze di base generali mentre la vera e propria formazione permanente rimanda a competenze pre-professionalizzanti maggiormente connesse al mondo del lavoro per l'inserimento professionale nella società della conoscenza. Con il termine di formazione continua ci si riferisce più specificatamente alla formazione sul lavoro e quindi la riqualificazione professionale e l'attività di aggiornamento del lavoratore. In questo ambito rientra la formazione degli occupati che abbia carattere di sviluppo e completamento (aggiornamento e perfezionamento) di competenze professionali già acquisite. Si tratta quindi di attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, al fine di adeguarne o di svilupparne conoscenze e competenze professionali, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e in relazione ai mutamenti del mondo del lavoro".

Soggetti

Ma chi sono, nello specifico, i soggetti della formazione continua? Come già illustrato in precedenza, la formazione continua è quell'attività volta a migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale delle persone che lavorano o sono in cerca di un'occupazione.

Esistono delle disposizioni legislative che predispongono interventi nazionali per la formazione continua, tra queste possiamo sicuramente citare l'art. 9 della L. 236/93 e l'art. 6 della L. 53/00.

Tali norme prevedono la ripartizione annuale delle risorse erariali a favore delle Regioni che, a loro volta, emanano avvisi pubblici destinati ad imprese e lavoratori per il finanziamento di piani formativi aziendali, settoriali ed individuali e voucher formativi (aziendali e individuali).

Inoltre, per la formazione dei propri dipendenti, le imprese possono scegliere di aderire ad uno dei Fondi paritetici interprofes-

sionali nazionali per la formazione continua, organismi di natura associativa costituiti attraverso accordi interconfederali, stipulati tra le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

La formazione continua risulta essere, quindi, destinata a molteplici categorie di persone, tra le quali:

1) i soggetti occupati;
2) i soggetti in cassa integrazione e mobilità, gli inoccupati, inattivi e disoccupati per i quali la formazione è fondamentale per la ricerca di occupazione;
3) i lavoratori con contratto di apprendistato o a progetto.

I fondi interprofessionali

Un ruolo rilevante, all'interno del processo di formazione continua, è assunto dai fondi interprofessionali. Secondo l'art. 118 della legge 388/2000 è possibile istituire Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la realizzazione dell'attività di formazione continua per i settori dell'agricoltura, dell'industria, dell'artigianato e del terziario.

Essi possono essere creati in base ad accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, maggiormente rappresentative sul piano nazionale, ma l'attivazione è legata al consenso del Ministero del Lavoro. Sono definiti paritetici perché paritetica è la rappresentanza sindacale e datoriale nella composizione degli organi dei Fondi. Laddove le parti lo prevedano è possibile una articolazione regionale o territoriale degli stessi. I Fondi possono finanziare in tutto o in parte piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le parti sociali, nonché eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse a detti piani concordate tra le parti. L'impegno delle parti sociali nell'organizzazione e nella gestione degli interventi rappresenta il valore aggiunto di questo strumento. I Fondi rappresentano una nuova modalità per consolidare il rapporto tra formazione e sviluppo, grazie alla collaborazione tra imprese e sindacati nell'incremento della competitività imprenditoriale e del livello di occupabilità.

I principali fondi interprofessionali che operano nel nostro paese sono:

1) Fondimpresa, un'associazione riconosciuta che ha come obiettivo principale quello di rendere semplice alle aziende, indipendentemente dalle dimensioni, e ai lavoratori, l'accesso alla formazione.
2) Fondirigenti è costituito da Confindustria e Federmanager; il suo scopo è quello di favorire il consolidamento e lo sviluppo di una cultura manageriale in linea con le caratteristiche del sistema economico e produttivo italiano.
3) For.Te., Fondo paritetico per la formazione continua dei dipendenti delle imprese che svolgono la loro attività nel settore Terziario.
4) Fondo Artigianato Formazione, si tratta di un'associazione riconosciuta e costituita da: Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL, UIL. Tale fondo si occupa di promuovere, realizzare e diffondere iniziative di formazione continua all'interno di piani formativi elaborati in sede di dialogo sociale, per la valorizzazione delle risorse umane e per lo sviluppo dei settori di attività dell'artigianato delle piccole e medie imprese.
5) Fondo Dirigenti PMI, si occupa della formazione professionale continua dei dirigenti delle piccole e medie imprese industriali; è costituito da CONFAPI e da FEDERMANAGER.
6) Fondo Formazione PMI, è un'associazione costituita da Confapi, CGIL, CISL, e UIL che si occupa della Formazione Continua dei dipendenti delle PMI.
7) Fondir permette di finanziare a costo zero politiche formative che consentono di qualificare la presenza sul mercato delle aziende e valorizzare la professionalità dei dirigenti. Tale fondo nato da un accordo tra: Confcommercio, Abi, Ania, Confetra, Manageritalia, Federdirigenticredito, Fidia e Sinfub.
8) Fondoprofessioni si occupa della formazione continua negli studi professionali e nelle aziende collegate, nasce da Consilp-Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil. Tale fondo promuove e finanzia piani e

progetti formativi aziendali, territoriali, settoriali ed individuali, al fine di consolidare e sviluppare le competenze dei lavoratori per migliorare le esigenze di occupabilità e per incrementare la capacità competitiva degli studi professionali e delle aziende collegate.

9) Fondo Banche Assicurazioni è il fondo che si occupa della formazione continua dei dipendenti e dei datori di lavoro che operano nei settori del credito e delle assicurazioni, che aderiscono al Fondo e nasce dall'accordo tra ABI, ANIA, CGIL, CISL e UIL.
10) Fonditalia, nasce da un accordo interconfederale sottoscritto tra Federterziario-Claai e Ugl per la formazione continua nei settori economici dell'industria e delle piccole e medie imprese.

La formazione per disoccupati e inoccupati: la mia esperienza

Durante la mia attività di stage presso l'Associazione Formland, scuola di formazione professionale sita a Qualiano (Na), ho avuto la possibilità di confrontarmi con quella che è la realtà dei corsi di formazione per adulti disoccupati e inoccupati. I principali corsi erogati all'interno dell'associazione sono svolti con il sostegno del fondo interprofessionale Forma.Temp. Ogni percorso relativo alla formazione per occupabilità prevedeva l'inserimento di 2 moduli obbligatori legati ai temi generali della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e uno sui diritti e doveri dei lavoratori in somministrazione.

La docenza in un corso per adulti: la mia esperienza

L'attività di docenza all'interno del corso per adulti disoccupati e inoccupati in Organizzatore e animatore per adulti ha rappresentato una parte considerevole della mia esperienza di stage all'interno dell'Associazione Formland. Il corso, strutturato in moduli e con una durata di 240 ore, ha avuto una durata di 12 settimane. Nello specifico, grazie al mio curriculum universitario e

lavorativo, mi è stata affidata la docenza del modulo di Marketing e comunicazione, della durata complessiva di 50 ore.

Strutturare una lezione

Nel mese di ottobre 2017 per la prima volta, dopo anni da studentessa, mi sono ritrovata dall'altra parte della cattedra. Il mio obiettivo, fin da subito, era quello di sviluppare delle lezioni che fossero interessanti e stimolanti per i miei futuri studenti. Ma in che modo? Prima di iniziare con spiegazioni e test in aula, ho preparato le mie lezioni seguendo uno schema ben preciso.

La prima fase è stata quella di contestualizzazione tematica e cronotopica, ciò mi ha consentito di collocare il tema della lezione nell'insieme del percorso d'insegnamento-apprendimento e di cogliere così le connessioni tra le varie parti. Offre loro delle indicazioni sul senso, sul perché il docente abbia scelto di affrontare quel determinato argomento e/o di lavorare su quegli aspetti proprio a quel punto del percorso didattico. Importante è che sia bene riconoscibile, per docente e per gli/le alunni/e, un fil rouge che ne leghi i vari momenti. Sarà utile che il docente si dedichi, in avvio della lezione, alla ripresa di quanto già svolto, stimolando la produzione di un breve sommario della puntata precedente, sottolineando l'aggancio tra il lavoro che si accinge a proporre e quello già fatto in precedenza, e sollecitando domande ed eventuali dubbi su quanto affrontato. Il che permette agli alunni di ricollegarsi al già appreso, ma anche di richiamare alla memoria il percorso che stanno compiendo, con i suoi obiettivi, i contenuti e i metodi.

La fase successiva è stata quella dell'accertamento delle conoscenze precedenti. Mi sono fatta raccontare dai miei alunni, qualche giorno prima della lezione, quali erano gli argomenti che avevano trattato fino a quel momento durante il corso e se avessero mai affrontato nei loro studi pregressi tematiche relative al marketing e alla comunicazione.

La terza fase, invece, è relativa all'individuazione-definizione-scansione dei punti tematici. Per rendere alla classe chiari fin da subito gli argomenti, ho preparato delle slide riassuntive. Con poche frasi e parole chiave sono riuscita a mostrare ciò di cui

avremmo parlato nelle lezioni successive, chiedendo loro se fossero interessati ad aggiungere nuove tematiche non presenti in elenco.

Svolgere una lezione

Insegnare Marketing e Comunicazione ad un gruppo di individui adulti che non è in possesso neppure di alcuna conoscenza pregressa e probabilmente nemmeno di un po' di interesse per la disciplina può trasformarsi in un'impresa davvero ardua. É assolutamente necessario cercare mantenere il più alto possibile il loro livello di attenzione. Per ovviare a tale problema, durante la mia esperienza da docente, ho adottato alcune strategie per far sì che il livello di attenzione degli alunni rimanesse sempre alto. Innanzitutto, il docente deve suscitare, negli allievi, la volontà di imparare e deve evitare di mostrarsi semplicemente come colui che è lì per dare una spiegazione.

Un primo accorgimento, che ho adottato durante lo svolgimento della lezione, è stato semplicemente quello di muovermi e camminare tra i banchi. Il movimento, infatti, provoca interesse negli individui, in quanto sono costretti a seguirci con il loro sguardo. Senza accorgersene, gli allievi risulteranno più attenti a ciò che stiamo dicendo. In tal modo ho dato importanza non solo alla comunicazione verbale, ma anche a quella non verbale, troppo spesso sottovalutata.

Nel momento in cui ho avvertito un calo di attenzione, per richiamare l'attenzione ho fatto ricorso all'humor e a racconti di storia vissuta, mantenendomi sempre in linea con la tematiche trattate in quel preciso momento.

Un altro elemento fondamentale che mi ha aiutato a mantenere costante il livello di attenzione della classe è stato quello invogliare gli studenti a partecipare in maniera attiva alla lezione. Coinvolgimento e attenzione, infatti, vanno di pari passo. Durante la spiegazione ho permesso agli studenti di interrompermi durante la spiegazione per farmi porre delle domande, dedicando, poi, alla fine della lezione un momento per ulteriori delucidazioni.

Inoltre, ho ritenuto fondamentale l'utilizzo di supporti informatici durante le mie spiegazioni. Grazie ad un computer ed un proiettore ho avuto la possibilità di rendere la lezione più inte-

rattiva. Durante la spiegazione, mi sono avvalsa dell'ausilio di slide da me preparate in precedenza per fissare i concetti più importanti della mia lezione. Ho, poi, fatto visionare dei video per spiegare in maniera divertente e pratica alcuni argomenti che potevano risultare un po' noiosi. Sempre con l'utilizzo del computer e del proiettore, ho fatto svolgere delle esercitazioni ad ogni singolo studente, in modo da poter rendere tutta la classe partecipe di ciò che stava accadendo.

Tali supporti didattici mi hanno permesso di variare il ritmo e le modalità di lavoro durante l'attività didattica, consentendomi di non affaticare troppo la voce prendendomi delle piccole pause, vista la durata di 5 ore delle lezioni.

Infine, ho evitato di rendere le mie spiegazioni troppo lunghe. Generalmente, ho diviso le mie lezioni in blocchi tematici della durata di 45 minuti, seguiti da una pausa di circa 10 minuti.

Bibliografia

Alberici, A., Serreri, P. (2009), *Competenze e formazione in età adulta. Il Bilancio di Competenze: dalla teoria alla pratica*, Monolite Editrice, Roma.

Aleandri G., Gemma C. (2012), *Come preparo la lezione*, Armando Editore, Roma.

Di Nubila R.D. (2005), *Saper fare formazione. Manuale di metodologia per giovani formatori*, Pensa Multimidia, Lecce.

Fedeli M. (2008), *Come generare valore nella formazione continua. I risultati di una ricerca e proposte metodologiche*, Pensa Multimedia, Lecce.

Montedoro,C. (2001), *La personalizzazione dei percorsi di apprendimento e di insegnamento. Modelli, metodi e strategie didattiche*, Isfol, FrancoAngeli, Milano.

Pietropaoli D. (2010), *Metodologie per lo sviluppo della formazione continua*, Università degli Studi Roma Tre, Roma.

Zaganella M. (2016), Proposte per lo sviluppo della formazione continua in Italia, Franco Angeli, Milano.

Come individuare le soft skills in un assessment di gruppo

BRUNO SASSO

Dall'assessment di gruppo alle soft skills

Una delle aree più delicate per chi si occupa di risorse umane riguarda, sicuramente, i processi di selezione del personale.

Chi assumere? Come assumerlo? Su quali requisiti bisognerà puntare? Temi fondamentali sui quali, chi si occupa del recruitment, sia all'interno che all'esterno delle aziende, dovrà ragionare.

Durante il master e lo stage ho avuto occasione, tra i vari temi e argomenti trattati, di approfondire alcuni degli strumenti e delle tecniche più utilizzate dalle imprese e agenzie del lavoro, per il recruitment di personale. Tra i vari strumenti utilizzati, vorrei soffermarmi sull'assessmet di gruppo.

Oltre a trattare, da un punto di vista teorico, fornendo alcuni concetti basilari sulla natura di questo processo di selezione, illustrerò due simulazioni di assessment di gruppo realizzate durante il periodo dello stage.

L'assessment di gruppo è uno strumento per la selezione del personale utilizzato, fondamentalmente per due scopi: far fronte a rose di candidati particolarmente numerose, quindi snellire e semplificare l'intero processo; o, quando per la natura della posizione lavorativa, le attitudini e i modi d'essere risultano fondamentali per poter svolgere correttamente le mansioni richieste.

In altre parole, tale procedimento di selezione, risulta particolarmente valido soprattutto per valutare in modo rapido ed efficace una serie di competenze della persona che non sono misurabili dalle sue conoscenze tecniche o dalle sue capacità di saper utilizzare

determinati strumenti. Lo scopo dell'assessment di gruppo è quello di valutare i modi d'essere di una persona, le sue capacità di relazionarsi con altre persone, le sue capacità di gestire e sopportare determinati carichi di stress. Infatti, tutti questi fattori andranno ad influenzare profondamente le performance lavorative della risorsa in un determinato contesto di lavoro.

Questo tipo di competenze, di natura più complessa, sono chiamate soft skills.

Le soft skills, quindi, sono competenze maturate dall'individuo, nel corso della sua vita, profondamente legate alle esperienze e ai contesti vissuti. Sono coerenti "all'individuo nella sua unicità e irripetibilità; di orientamento situazionale, flessibile, non standardizzato". Tra le più importanti possiamo elencare: achievement "la capacità di comprendere il contesto competitivo e ideare strategie per raggiungere i risultati; problem solving; iniziativa; implementation"; leadership: "la capacità di essere punto di riferimento e modello, in termini di comportamenti e competenze, per i propri colleghi e collaboratori"; relation: la capacità di dimostrare professionalità nelle relazioni con i clienti e con gli altri, comunicazione efficiente e impegno nella collaborazione e cooperazione"; knowleadge: "la capacità di costruire, diffondere e applicare specifiche conoscenze, capacità e abilità

Le soft skills sono quelle caratteristiche che determinano il modo di comportarsi dell'uomo nel mondo e nei luoghi da lui vissuti insieme ad altre persone.

Per quanto, queste caratteristiche possano apparire meno importanti delle conoscenze tecniche, (le hard skills), e siano più difficili da misurare e valutare, sempre più aziende si stanno rendendo conto che, nell'attuale contesto e mercato del lavoro, questo bagaglio di competenze è assolutamente fondamentale per poter competere ed ottenere migliori risultati.

Naturalmente, tali competenze possono essere valutate anche attraverso un colloquio individuale. Tuttavia, l'assessment di gruppo ha una serie di caratteristiche che lo rendono unico e, in determinati casi particolarmente efficace.

Infatti, mentre durante un colloquio individuale, un candidato può vantare o esagerare di possedere determinate soft skill, durante un assessment di gruppo, la presenza di altri candidati che intera-

giscono, discutono, espongono i loro pensieri, magari entrando in conflitto tra di loro possono, può far emergere il reale possesso di determinate caratteristiche intrinseche al candidato che, nel contesto di un assessment, avrà meno possibilità di mentire su di esse.

Infatti, mentre durante un colloquio individuale il candidato può "preparare" un discorso costruito a tavolino nel quale cerca di dare un'immagine costruita ad oc per ingraziarsi l'attenzione del recruitment di turno, naturalmente un buon recruitment saprà come smontare questa costruzione fittizia, durante un assessment di gruppo la presenza di altri candidati a noi del tutto sconosciuti e, soprattutto, l'impossibilità di prevedere ciò che diranno o come si comporteranno, rendono imprevedibile il contesto e vanificheranno tutti i tentativi di eventuali comportamenti forzati o innaturali del candidato.

Non conosciamo le reazioni che gli altri candidati avranno alle nostre opinioni o obiezioni, non possiamo prevedere come reagiranno gli altri ad alcuni nostri comportamenti. L'imprevedibilità di tale strumento non consente di mentire o di adottare comportamenti e reazioni che non appartengono al nostro essere.

Naturalmente, l'efficacia di un assessment di gruppo, ha, come tutti gli strumenti, i propri limiti e i propri difetti.

Risulterà quindi, nel caso di mansioni più delicate o complesse, l'utilizzo di altri strumenti per completare la valutazione di un candidato.

Ma torniamo ad analizzare le modalità di un assessment di gruppo. L'assessor, ovvero colui che dirigerà il processo di selezione, dovrà avere le conoscenze e le capacità adatte per poter estrapolare e valutare le informazioni utili in modo da poter individuare correttamente i candidati idonei per le mansioni da svolgere. Anche la sensibilità di questo avrà un ruolo importante. Infatti, alcuni atteggiamenti dei candidati potrebbero essere mal interpretati da un assessor poco esperto.

Per esempio, alcune personalità più forti, potrebbero prendere il sopravvento sul gruppo con atteggiamenti che, dietro un'apparente capacità di leadership, nascondono invece arroganza e presunzione. Caratteristiche che possono essere nocive per qualsiasi azienda. Il rischio che l'assessor possa fraintendere alcuni modi di fare interpretandoli in maniera erronea. Risulta chiaro, quindi, che

un buon assessor dovrà avere ben in mente la reale natura, positiva, delle soft skills richieste dall'azienda ed avere le capacità di saperle individuare in modo corretto. Sappiamo perfettamente che l'arroganza e la presunzione sono nemici assoluti di qualsiasi azienda. Sono ostacoli insormontabili per qualsiasi relazione aziendale che miri al team working, alla condivisione di informazioni, alla crescita corale e alla chiarezza e trasparenza all'interno di un'azienda.

Il bravo reclutatore sa che il candidato ideale sarà una persona forte nell'esprimere il proprio pensiero ma sempre rispettoso degli altri che sono attorno a lui. Dopo aver esposto il suo pensiero è pronto ad ascoltare gli altri con la massima attenzione. Naturalmente non dovrà essere sempre d'accordo con ciò che gli altri dicono, ma l'obiezione dovrà essere costruita nel pieno rispetto degli altri. L'opinione degli altri può essere uno spunto su cui intervenire per metterci le nostre esperienze, le nostre idee, le nostre riflessioni. Quella opinione che in un primo tempo sembrava così distante da noi può crescere, evolversi fino a diventare un progetto comune costruito a più voci nato grazie al contributo di gruppo.

Altre capacità che possono venir fuori da un assessment di gruppo sono relative al problem solving del candidato oltre alle sue capacità di persuasione.

Infatti, l'assessment di gruppo avrà come spunto iniziale, per far decollare la discussione, una traccia, un problema, una situazione complessa che deve essere risolta, appunto, da un gruppo di persone che collaborano tra di loro. In quest'ambito possono essere valutate anche le capacità di risolvere un problema, una situazione critica in un determinato lasso di tempo.

Altra caratteristica che può essere valutata durante un assessment è la capacità di persuasione da parte del candidato. Durante le varie esposizioni delle possibili soluzioni, i candidati più dotati potranno convincere gli altri a seguire l'idea da questi proposte. Capacità dialettiche, capacità di argomentare e portare avanti con convinzione, senza imporsi, naturalmente, possono venir fuori durante un assessment di gruppo.

Come abbiamo detto in precedenza, l'assessment di gruppo può essere sia uno strumento per il reclutamento del personale, corroborato poi da altre prove, o, in alcuni casi, può anche essere l'unica forma di selezione utilizzata. Si pensi ad un call center out-

bound o ad un team di assistenti all'interno di un teatro. In questi lavori, non sono richieste particolari competenze tecniche, le cosiddette hard skills, ma un'ottima padronanza di capacità di persuasione di approccio alla clientela e anche di problem solving.

Qualsiasi sia l'obiettivo che l'assessment di gruppo si ponga, comunque, le modalità con cui questo verrà pianificato, avranno sempre una serie di caratteristiche in comune.

Come tutte le mission, bisogna stabilire l'obiettivo a cui si vuole giungere. Chi dobbiamo selezionare? Quali competenze dobbiamo valutare? Quante persone dobbiamo valutare? Qual è il budget che abbiamo a diposizione?

Una volta risposte a queste domande possiamo organizzare l'assessment di gruppo cercando di modellarlo in modo tale da massimizzare i risultati e i benefici.

Generalmente, un assessment di gruppo prevede un tavolo, delle sedie e una traccia. Il tavolo sarà l'arena nella quale si svolgerà l'incontro tra i candidati. Le sedie designeranno la disposizione dei candidati attorno al tavolo. La traccia sarà lo spunto che permetterà ai candidati di poter esprimere le proprie capacità.

La scelta della traccia, può essere fatta in relazione alle mansioni che i candidati andranno a svolgere, tuttavia, è preferibile non utilizzare tracce particolarmente complesse o elaborate, ciò che conta è vedere come i candidati si relazionano tra di loro. L'importante è che la traccia stimoli sia "la competitività che la collaborazione di gruppo in un tempo limitato e con poche informazioni" Per questo, andranno benissimo tracce relativamente semplici come la classica riunione di condominio in cui bisogna decidere quali sono i lavori da attuare o la loro priorità, un meeting aziendale in cui bisogna decidere come allocare una determinata risorsa o decidere la sede a cui demandare una determinata mansione o mettere in scena una simulazione di un gioco di ruolo che preveda un'emergenza o un imprevisto da risolvere in uno specifico lasso di tempo con a disposizione un numero limitato d'oggetti e strumenti su cui contare.

Generalmente, si sconsiglia di introdurre argomenti considerati delicati e sensibili. Meglio evitare tracce o simulazioni che contengano riferimenti alla religione, alla politica, all'attualità e, in generale, tutto ciò che riguarda i temi etici. Non solo sarebbe contro-

producente, perché si tratterebbe di esprimere pareri personali su argomentazioni ampie e relative che non hanno una soluzione razionale o economicamente vantaggiosa, ma si potrebbero creare delle tensioni che spingerebbero il gruppo al litigio o alla polemica.

Per quanto riguarda il ruolo che l'assessor può avere durante lo svolgimento di questo colloquio, ecco alcune tecniche utilizzate: l'assessor, potrebbe, ad esempio, prima di introdurre la traccia vera e propria, "rompere il ghiaccio" con un piccolo giro di tavolo nel quale i candidati possono presentarsi, raccontare le esperienze di studio e lavoro più importanti o più idonee alla mansione che si andrà a svolgere. Già da queste prime fasi l'assessor può farsi un'idea sulle potenzialità dei candidati: chi prende per primo la parola, l'attenzione che il candidato pone nei confronti di un altro collega o la sicurezza con cui questo esprime le proprie credenziali, possono essere degli elementi utili per cominciare ad inquadrare le persone che costui avrà di fronte.

Non solo, anche prima di cominciare, l'assessor può osservare i vari candidati che aspettano di essere chiamati come si relazionano tra di loro in quei momenti d'attesa che sono i primissimi contatti che avranno ancor prima di cominciare il colloquio di gruppo vero e proprio. Fin dalle primissime battute si possono notare dettagli e particolari che potrebbero tornare utili all'assessor per una corretta ed esaustiva valutazione: il modo in cui entrano nella stanza, il modo con cui si siedono, se cominciano a presentarsi tra di loro, tutti elementi utili da non sottovalutare.

Diamo ora una rapida occhiata agli strumenti che permetteranno all'assessor di valutare, in modo funzionale e rapido, le soft skills dei candidati.

Durante lo svolgimento della prova, l'assessor potrà avere sottomano, una tabella contenete sia i nomi dei candidati sia le relative soft skills che devono essere valutate. L'assessor annoterà, valuterà e quantizzerà i comportamenti, le reazioni e gli atteggiamenti assegnando un vero e proprio valore, generalmente, numerico. Questo sistema permetterà di avere una precisa e completa valutazione perfettamente calcolabile che potrà indicare, in modo chiaro e preciso, il valore dei candidati e le caratteristiche che questi devono avere.

Per quanto riguarda la votazione, generalmente si utilizzeranno dei valori numerici che vanno da 1 a 4 o 1 a 6.

Tale metodo, consente di evitare che si creino delle valutazioni che abbiano, come votazione, un numero "di mezzo". Infatti, le persone per abitudine tendono sempre di cercare una sorta d'equilibrio che può rendere piatta e priva di spessore la valutazione.

Durante il colloquio di gruppo, l'assessor dovrà decidere anche sull'atteggiamento che vorrà utilizzare. La norma, vuole che, durante lo svolgimento della traccia, chi valuta sia totalmente estraneo alla discussione. Quasi come se diventasse invisibile. In questo modo, costringerà qualcun altro a diventare il direttore del dibattito, qualcuno potrà stabilire le regole del dibattito, qualcuno potrà controllare il tempo. Inoltre, i candidati potrebbero discutere su eventuali dubbi che potrebbero insorgere su alcuni aspetti, magari, poco chiari, potranno stabilire un vero e proprio sistema di valori che influenzeranno l'andamento del dibattito in tutte le sue fasi.

Insomma, l'assenza dell'assessor porterà il gruppo ad assumersi le proprie responsabilità e ad assegnarsi determinati ruoli. Tutti elementi che, ovviamente, torneranno utilissimi agli obiettivi preposti. Pensiamo ad un assessor che interviene durante il colloquio, cerca di dirigere il dibattito o, addirittura censura o critica determinati comportamenti. Non farebbe altro che disturbare il dibattito privandosi di importanti informazioni che potrebbe estrapolare se il gruppo venisse lasciato libero di autogestirsi.

Due simulazioni per due assessment differenti

Dopo queste premesse, vorrei ora soffermarmi su due lavori, sviluppati durante lo stage insieme ad altri colleghi, in cui abbiamo creato, sviluppato e pianificato due assessment di gruppo. Abbiamo affrontato tutte le problematiche legate alla creazione di questo strumento affrontando tutte le variabili che si presentano per l'elaborazione di questi.

Il primo caso, prevedeva un percorso di selezione che mirava ad individuare venti elementi che avrebbero, superato l'assessment di gruppo, partecipato ai colloqui individuali atti a stabilire dieci unità lavorative pronte ad entrare in azione.

Come contesto abbiamo ipotizzato un negozio atto alla vendita di servizi e prodotti di telefonia e smartphone. Contesto lavora-

tivo, in cui, il possesso di determinate soft skills risultano, come detto in precedenza, particolarmente utili. Le tre figure lavorative richieste erano: tre cassieri, due consulenti e cinque addetti vendite.

Per queste tre mansioni, quindi, l'assessmet di gruppo risulta un procedimento utile, proficuo ed efficiente sia per il risparmio di tempo sia per un risparmio economico.

Individuati, quindi, il contesto lavorativo e le figure da selezionare, abbiamo ipotizzato e creato tre tracce da proporre ai candidati. La prima, prevedeva una situazione in cui il gruppo doveva concordare la scelta di un oggetto che riteneva fondamentale per poter far fronte ad un imprevisto capitato durante una gita in barca. Una seconda traccia, invece, prevedeva la realizzazione, in ordine di importanza, di una lista di utensili, che il gruppo riteneva utili, per poter far fronte a un'emergenza in un ipotetico viaggio sulla luna, il cui scopo era quello di raggiungere la nave madre e poter, quindi, ritornare sulla terra. Fatto questo, abbiamo realizzato delle tabelle utili alla valutazione dei candidati. Tali tabelle, contenevano sia i nomi dei candidati, sia le relative soft skills che ci interessava valutare e che abbiamo ritenuto valide per i tre ruoli da noi presi in considerazioni.

In una seconda simulazione, abbiamo preso in considerazione un assessment dedicato alla ricerca di un project manager, sempre attraverso lo strumento dell'assessment di gruppo. Data la complessità e la vastità di competenze ed attitudini richieste per il profilo, l'assessment avrà un iter molto più complesso ed elaborato. Le tracce progettate prevedevano dei casi aziendali tipici che consentivano di mettere a dura prova le soft skills dei candidati.

Tra le tracce elaborate, abbiamo ipotizzato un problema aziendale in cui i candidati dovevano trovare, all'interno dell'azienda, risorse umane disposte ad erogare corsi di formazione al personale in ambito di competenze legate al mondo dell'informatica. La traccia conteneva già le risorse individuate che, potenzialmente, potevano erogare i suddetti corsi d'aggiornamento. Tuttavia, vi erano alcuni ostacoli e situazioni critiche da superare: le risorse individuate non erano intenzionate a spendere parte del loro tempo in attività di formazione e, inoltre, date le loro competenze avevano anche offerte da altre aziende. Compito dei candidati era di trovare una soluzione che riuscisse a convincere queste risorse ad erogare i corsi di

formazione con le giuste motivazioni e, naturalmente, a trattenerle all'interno dell'azienda.

La seconda traccia, invece, prevedeva un problema aziendale in cui era previsto il bisogno di licenziare un'unità lavoratrice. Al candidato era fornito un elenco con i cinque profili pesi in considerazione corredati da una breve descrizione delle loro caratteristiche e della loro attuale situazione lavorativa. Ogni posizione, aveva determinate caratteristiche sia positive che negative. Lo scopo della simulazione consisteva nell'individuare la risorsa umana più debole e di motivare la decisione del licenziamento. Per rendere più complessa la simulazione, abbiamo deciso di fornire ai candidati, anche un breve profilo psicologico a cui dovevano attenersi per entrare nel personaggio immaginario. Naturalmente, quando avrebbero scelto l'unità lavoratrice, avrebbero dovuto motivarla utilizzando delle motivazioni coerenti con le caratteristiche del personaggio in cui si sarebbero dovuti immedesimare. Quest'esercizio risulta utile per misurare un'altra soft skills particolarmente delicata quanto preziosa: la capacità d'empatia. Tale caratteristica, troppo spesso sottovalutata, ma, se posseduta, fondamentale per svariati contesti lavorativi odierni, permette a chi ha ruoli di responsabilità di sentire gli stati d'animo i bisogni e le sensazioni delle persone che ci circondano, fornendo, quindi, una sensibilità ed una capacità nel saper leggere i diversi risvolti di una determinata situazione o di un determinato contesto che arricchirebbe notevolmente il bagaglio di soft skills posseduto.

Conclusioni

In conclusione, ho cercato di descrivere le tecniche e gli strumenti utilizzati per l'utilizzo di questa procedura di selezione del personale che, ancora oggi, risulta essere tra le più utilizzate e diffuse per l'individuazione di perone che possono risultare idonee per una determinata posizione lavorativa. L'assessment di gruppo è uno strumento perfetto per ottimizzare il tempo dedicato ai processi di selezione, soprattutto quando il numero dei candidati risulta particolarmente corposo. Tuttavia, dà anche ottime opportunità per cogliere quegli aspetti psicologici che sono, naturalmente, fonda-

mentali per valutare l'idoneità di una persona per una determinata posizione.

In ultimo, ho descritto, anche, una serie di simulazioni progettate assieme ad altri colleghi, su di due assessment di gruppo attraverso i quali ho avuto modo di approfondire questa diffusa e consolidata tecnica di selezione del personale.

Bibliografia

Costa G. Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane, Persone, Relazioni e Valori*. McGraw-Hill, Milano.

La leadership nelle organizzazioni pubbliche e private

ELVIRA SCOGNAMIGLIO

Il termine leadership deriva dall'inglese con il significato di «guidare, dirigere» e intende fare riferimento al processo secondo il quale un gruppo, nella sua evoluzione, viene guidato da qualcuno che si occupa di far raggiungere l'obiettivo prefissato e di far mantenere buone relazioni tra i componenti. Colui che aiuta un gruppo ad evolversi prende, dunque, il nome di leader.

Un leader, accanto alle mansioni direttive, quali organizzare l'agenda, stabilire obiettivi, scegliere le azioni più opportune per raggiungere gli obiettivi ecc., assume anche compiti di manutenzione o mantenimento, ovvero azioni supportive che si concentrano sullo sviluppo o sul mantenimento della coesione del gruppo. Ciò vuol dire che un buon leader non lavora per o sul gruppo, ma collabora con il gruppo come un primus inter pares, dimostrando autorevolezza e mai atteggiamenti autoritari e vòlti a sminuire la figura del subalterno. Il senso delle sue azioni sta nel riattivare i processi di produzione e non, come si potrebbe pensare, fornire risposte o mostrare capacità personali. Un leader autorevole non si sostituisce al gruppo né nelle decisioni né nel superamento delle difficoltà. La sua finalità è l'ottimizzazione delle risorse disponibili all'interno del gruppo sia in termini operativi che relazionali.

Sarebbe tuttavia ridicolo pensare che tutte le funzioni del processo di leadership possano essere svolte da una sola persona all'interno di una struttura organizzativa sia privata che pubblica. Un gruppo funziona ed è nella situazione ideale se viene attuato positivamente un processo di leadership attuato dai membri per cui

sono state stabilite funzioni chiare e precise e che siano in grado di gestirle. D'altronde il concetto di leadership non può essere diviso da quello di gruppo: leadership e gruppo sono indistinguibili all'interno del processo relazionale e delle scelte operative. È il gruppo a proporre il proprio stile di leadership e al fine di raggiungere gli obiettivi attua continue negoziazioni di ruoli e funzioni.

Le funzioni della leadership sono:

1) competenza: permette l'adattamento all'ambiente grazie alle conoscenze possedute dal leader unite a creatività, soluzioni innovative e al tempo stesso facilmente realizzabili;
2) appartenenza: consiste nel mantenimento delle relazioni tra i membri del gruppo, garantendo un buon clima. tale accudimento determina la creatività e l'assenza di atteggiamenti giudicanti, così da garantire una competizione che non ha fini distruttivi, ma che sia finalizzata alla crescita effettiva del gruppo;
3) comunicazione: funge da garante alla crescita del gruppo, equilibrando le funzioni legate all'appartenenza e alla competenza. elimina la polarizzazione, fa intrecciare scambi comunicativi poiché la funzione comunicativa crea un clima disteso e favorisce il dialogo, la condivisione e l'ascolto. spesso il leader che cura la comunicazione mantiene la memoria storica delle decisioni già prese e orienta le decisioni ancora da prendere.

Non è detto che vengano svolte dalla stessa persona né che in particolare sia il leader istituzionale quello che detiene tutte e tre le funzioni. Fondamentale, però, al fine del funzionamento del gruppo e del raggiungimento degli obiettivi, che la leadership abbia capacità di negoziazione e che faccia da input per la collaborazione tra i membri del gruppo.

È necessario, a questo punto, operare una distinzione tra il leader istituzionale, quello a cui l'organizzazione ha affidato il compito di condurre il lavoro e portare l'azienda al raggiungimento di obiettivi prefissati e i leader funzionali. Alla prima categoria vengono affidati i compiti di responsabilità e autorità del ruolo, ovvero la somma delle mansioni e dei compiti e che hanno come finalità

prima e ultima la valorizzazione delle risorse umane in coerenza con gli standard dell'organizzazione aziendale. La seconda categoria, al contrario, non sempre viene stabilita in modo istituzionale e si appoggia sulle capacità e sulle qualità dell'individuo, ma anche sulle aspettative e sulle esigenze del gruppo stesso.

Il nodo centrale del problema, all'interno di una qualsiasi organizzazione aziendale, è il saper coniugare le caratteristiche e le funzioni del leader istituzionale con quelle dei leader scelti dal gruppo e che assumono la leadership funzionale: «molto spesso la contrapposizione tra le due forme di leadership genera una situazione di conflittualità e di impossibilità a lavorare e costituirsi come gruppo di lavoro. Se si tiene presente che i leader scelti dal gruppo sono quelli che vengono poi riconosciuti come tali, si comprende perché la contrapposizione nuoce soprattutto al leader istituzionale».

È consigliabile, pertanto, a ogni leader istituzionale lavorare su se stesso e comprendere quali sono i propri punti di forza in modo tale da trovare immediatamente nei suoi collaboratori dei leader che possano assumere le funzioni diverse dalle proprie e completare adeguatamente il sistema di funzioni.

La leadership, elemento dinamico del gruppo di lavoro, è una risorsa indispensabile per il successo del gruppo, ma in alcuni contesti essa può risultare fonte di conflitti e causa di smarrimenti e situazioni problematiche. Per collocarsi in uno dei ruoli di leader del gruppo bisogna possedere consapevolezza di sé, tollerare l'ansia che deriva dalla scoperta dei propri limiti, padroneggiare la capacità di mettere in evidenza i propri punti di forza, assumendosi responsabilità nelle relazioni, nei confronti del lavoro e nella comunicazione.

La negoziazione delle proprie capacità non vuole indicare l'aspetto seduttivo che ciascuno può esercitare nei confronti del gruppo di lavoro, né di vittoria sul gruppo né di vendita al gruppo, ma si concretizza con la consapevolezza di quello che un individuo scopre di saper fare: si scopre capace di organizzare un lavoro di gruppo, mediare tra le opinioni, analizzare un determinato problema, creare soluzioni, prendere decisioni.

Non esiste - ed è bene precisarlo - uno stile di leadership migliore di un altro in assoluto, così come non esiste un leader migliore di un altro così come non si nasce leader, ma si acquisiscono competenze e si esercitano capacità.

Il leader, in altre parole, è un membro del gruppo responsabile non solo del proprio operato, ma anche di quello delle persone che si riferiscono a lui. L'attività di responsabilità del leader, istituzionale e funzionale, consiste nella gestione del lavoro dei suoi collaboratori, sia individualmente sia collettivamente.

Secondo il modello classico che nasce sulla scia della scuola di Kurt Lewin la gestione della leadership si può svolgere in tre differenti modi:

1) Leader autoritario: colui che organizza la sua leadership determinando aggressività e competitività nel gruppo; tutto il suo potere è negli obiettivi che il gruppo dovrà raggiungere, mentre il leader è direttivo: dirà ai membri del gruppo cosa fare, quando farlo e in che modo;
2) Leader democratico: coordina il lavoro dei membri del gruppo in modo che collaborino tra loro senza imporre un regime di controllo, ma accettando eventuali divergenze, anzi usandole come risorse;
3) Leader permissivo: accetta volentieri e stimola la creatività dei membri del gruppo e consente una collaborazione molto aperta; il punto centrale di questa tipologia di gestione risiede sui membri del gruppo che vengono elogiati continuamente e se ne facilitano le interazioni reciproche. Il morale del gruppo è determinante per il raggiungimento degli obiettivi.

Fu Blanchard il primo studioso a porre l'accento sulle difficoltà inerenti l'utilizzo dell'una o dell'altra tipologia di gestione della leadership: un leader rigido e autoritario si dimostra inefficace perché fonda tutto l'operato sulla contrapposizione fra leader stesso e gruppo e impone lo stile decisionale del tipo IO ho ragione, tu hai torto. Al contrario un leader di tipo democratico-permissivo può far rischiare di non far raggiungere facilmente gli obiettivi prefissati al gruppo perché molto tempo deve essere impiegato nella costruzione di un clima disteso che possa rendere evidente la produttività. In entrambi i casi, secondo Blanchard, il leader è costretto a intraprendere un modello di gestione a "yo-yo", ovvero perpetuamente oscillante tra i due tipi opposti di leadership, provocando dispendio

di tempo e di energie oltre che rallentando la produttività e il funzionamento del gruppo di lavoro.

Secondo questo autore dovrebbe verificarsi un'azione del genere: quando un leader adotta lo stile autoritario, ben presto il gruppo di lavoro incomincerà a lamentarsi perché diventa meno produttivo che blocca la creatività dei singoli per i troppi controlli. A questo punto il leader modificherà le sue azioni in una gestione di tipo più democratico e partecipativo dei membri del gruppo, ma anche stavolta i membri del gruppo si lamenteranno poiché la produzione dovrebbe essere inferiore dal momento che la socializzazione è eccessiva e le riunioni decisionali diventano lunghe e complesse da gestire. Di lì a poco, a questo punto, il leader oscillerà nuovamente verso l'altro polo, quello autoritario, adottato e poi abbandonato in precedenza.

Lo studioso, invece, ritiene che soltanto uno stile di leadership flessibile potrebbe consentire di evitare l'oscillazione che muti soltanto al variare da uno stadio all'altro del gruppo di lavoro. Pertanto Blanchard la definisce leadership situazionale poiché essa deriva e prende le caratteristiche dalla situazione in cui vige il gruppo di lavoro.

Quando un gruppo è nella fase dell'orientamento, ad esempio, non sono ancora stati distribuiti adeguatamente i compiti e i ruoli e, pertanto, i membri del gruppo sentono fortemente la necessità di informazioni. Il gruppo di lavoro è, inoltre, pieno di entusiasmo in questa fase. Un leader che vuole essere di aiuto dovrà essere direttivo e dovrà possedere un basso indice di supportività. Dovrà tutto essere focalizzato sul compito e sugli obiettivi da raggiungere e il processo del gruppo non dovrà distrarre.

Il leader, sin dalla prima riunione, dopo le presentazioni, dovrà iniziare a scrivere alla lavagna i traguardi del gruppo, dovrà poi definire i ruoli e le responsabilità di ogni membro con una comunicazione monodirezionale, senza pareri e senza possibilità di intervento da parte degli altri membri del gruppo. La direttività del leader dipende dalle consegne che dovranno essere definite e stabilite in modo chiaro con i relativi tempi di conseguimento degli obiettivi. In tale fase, infatti, il gruppo necessita di informazioni certe e ben delineate poiché i collaboratori necessitano di informazioni adeguate e devono essere guidati per poter operare secondo i livelli

di performance richiesti. Se così farà e fungerà da guida, gli errori saranno in quantità inferiore e così anche le difficoltà dei collaboratori. L'uso di una leadership democratica o permissiva, in questo stadio di formazione del gruppo, potrebbe creare disorientamento e confusione nella divisione dei ruoli e sulle mansioni da svolgere.

Se gli obiettivi sono troppo alti e le persone sembrano non poter raggiungerli, allora inizia la fase di insoddisfazione e di conflittualità nel gruppo. I membri del gruppo reagiscono in modo negativo, contestando il leader e mostrando insoddisfazione anche nei confronti degli altri membri del gruppo. Inizia un periodo di bassa produttività a causa delle continue lotte per il potere e il riconoscimento del proprio valore e ruolo, mentre i membri del gruppo si sentono frustrate e insoddisfatte.

In questa situazione il leader non deve cercare di sminuire la conflittualità, anzi deve incoraggiare i membri del gruppo ad esprimere le proprie sensazioni di insoddisfazione e di frustrazione in modo che tali situazioni non piacevoli possano essere elaborate e risolte. Anche se il gruppo sembra frammentato, il leader non deve preoccuparsi di ciò perché è consapevole che questa fase porterà maggiore produttività e soprattutto maggiore soddisfazione nei membri del gruppo. Il leader deve continuare a fornire indicazioni sulla direzione da tenere, sugli obiettivi da perseguire, ma deve essere anche supportivo e saper ascoltare i bisogni di ciascun elemento del gruppo, oltre che saper fornire suggerimenti per continuare il lavoro in modo collaborativo.

In questa particolare fase il gruppo dovrà confrontarsi sia in merito al lavoro da svolgere sia in merito alla modalità di conduzione del lavoro cooperativo. I membri del gruppo dovranno imparare a lavorare in modo autonomo, senza essere omologanti. I gruppi che non affrontano questa fase sono destinati ad avere sempre un leader di riferimento, assolutamente direttivo, e manifestare una personalità omologante. Fondamentale per una buona conduzione della leadership in questo contesto è insegnare a comunicare in modo efficace, incoraggiando i contributi di tutti i membri.

Vi è poi un passaggio breve che va dall'insoddisfazione alla produttività. Il gruppo ha definito gli obiettivi e si è accordato in merito alle responsabilità e lo stile di lavoro. Il leader, a questo punto, può iniziare a delegare i compiti e distribuirli tra i vari membri

del gruppo. I membri apprezzano ora lo stare insieme, dopo la fase di conflittualità. Si ascoltano e trovano accordi rapidamente. Il leader continua a gestire le fasi iniziali dei momenti di lavoro (apre le riunioni, sollecita la definizione di nuovi traguardi ecc.) ed interviene solo nelle situazioni di empasse che però si risolvono di solito rapidamente. Il leader serve da supporto affinchè le riunioni non siano troppo lunghe o dispersive o il conformismo che provoca insoddisfazione e boicottaggi nei successivi obiettivi da raggiungere. Il leader deve avere capacità di gestire il dissenso e deve saper valorizzare le divergenze di idee così da favorire una partecipazione e un potere decisionale diffuso. Avrà una funzione poco direttiva, ma molto supportiva.

Nell'ultimo stadio il gruppo riesce a gestire in modo autonomo la comunicazione e tutti riescono ad ascoltare e a pronunciarsi proficuamente così da evitare o sanare in tempi rapidi i conflitti. In questo stadio il leader deve gradualmente condividere il controllo per consentire al gruppo di diventare autodiretto. Si tratta di una manifestazione di condivisione e non di delega delle mansioni così da diventare, come si è detto sopra, primus inter pares.

Quando il gruppo raggiunge questo stadio evolutivo, la produzione è elevata, vi è un morale alto e vige entusiasmo tra i membri del gruppo. Il leader può farsi da parte e partecipare, lasciando lavorare autonomamente i membri con minime interferenze o situazioni di controllo. I vari compiti della leadership potranno, in questo modo, essere svolti dal gruppo stesso.

In conclusione, quattro sono le tipologie di leadership situazionali:

1) Delega, basso supporto e bassa direttività;
2) Supporto, alto supporto e bassa direttività;
3) Coaching, alto supporto e alta direttività;
4) Direttività, alta direttività e basso supporto.

Come sottolinea Depolo, non vige molto accordo in merito a cosa sia la leadership nelle organizzazioni. Numerosi sono gli studi che hanno affrontato questa trattazione e che qui saranno semplicemente citati e sintetizzati. Molti studiosi sono in accordo in merito ai meccanismi di influenza che vengono esercitati dai leader,

mentre minore accordo vi è in merito alle caratteristiche di tale influenza.

Alcuni si sono limitati ad affermare che la leadership è niente altro che un processo originato dai capi formali nell'esercizio del loro ruolo. Altri pongono l'attenzione sul processo sociale che si instaura quando si parla di leadership e, pertanto, studiarla significa focalizzare l'attenzione sui meccanismi di reciproco influenzamento, in particolar modo caratterizzato da una prospettiva dello studio tra i vari membri del gruppo. In altri termini, al fine di studiare in modo approfondito la leadership bisognerà prendere in considerazione le relazioni tra le componenti del gruppo di lavoro. Il leader, infatti, tenderà ad avere maggiori interazioni con gli altri membri del gruppo e le sue proposte sono più facilmente accettate e messe in pratica. Inoltre gli altri membri fanno sempre riferimento al leader in caso di difficoltà.

Sulla base di quanto detto, sarebbe semplice selezionare dei soggetti che possano avere qualità da leader, e invece non sempre è così. Essi, infatti, devono possedere alcune caratteristiche specifiche e, inoltre, bisogna tenere presente le caratteristiche della situazione. Interessante è l'opinione di Stogdill che conclude: «La premessa che alcuni tratti siano assolutamente indispensabili per esercitare una leadership efficace non ha trovato conferma in molti anni di ricerca sulle caratteristiche personali. Il possesso di alcune caratteristiche personali aumenta la probabilità di riuscire come leader, ma nessuna di queste assicura il successo, mentre l'importanza relativa dei diversi tratti dipende dalla natura della situazione in cui si esercita la leadership».

Tra le caratteristiche fondamentali di un leader vi sono: elevati livelli di attività e di attivismo; buone capacità di tolleranza dello stress; maturità emozionale (capacità di essere centrati non solo su se stessi, ma anche sugli altri; saper controllare i propri impulsi; inclinazione a non assumere atteggiamenti autodifensivi in caso di difficoltà o errori); integrità e coerenza nei comportamenti; fiducia in se stessi; abilità gestionali (pianificare, delegare, guidare); abilità interpersonali (comprendere comportamenti, motivazioni, atteggiamenti e sentimenti dei singoli e dei gruppi, mantenere relazioni positive con gli altri, saper cooperare e persuadere).

La verità è che non esiste un leader efficace in ogni occasione, ma ogni persona può essere leader in situazioni differenti. Anche se la psicologia sociale ha più volte affermato a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso che esiste una natura interattiva dei processi di leadership, oggi più che mai si ritiene che vi sia una separazione tra gli studi sul comportamento sociale e studi manageriali. Ciò ha determinato un approccio descrittivo e orientato a cogliere i fattori di successo dell'attività di leadership.

Di seguito si riportano le varie attività che una persona leader deve poter fare:

- ✓ DECIDERE = pianificazione, soluzione dei problemi, consultazione, delega;
- ✓ SCAMBIARE INFORMAZIONI = controllo, chiarimento, informazione;
- ✓ INFLUENZARE = motivazione, riconoscimento, ricompense;
- ✓ COSTRUIRE RAPPORTI = supporto, gestione dei conflitti, interconnessione, sviluppo e assistenza.

In relazione con la leadership vi è il concetto di empowerment: sebbene sia molto complesso il significato della parola empowerment, tutte le definizioni riportano ad un processo che aiuti le persone ad uscire da una condizione di assenza di potere e di controllo ad ampliare la propria autonomia d'azione. Un dirigente che si pone l'obiettivo di avere dei dipendenti empowered incentrerà una parte rilevante della sua strategia su attività che siano inerenti alla sfera delle relazioni dal momento che molte problematiche in un'organizzazione si inseriscono proprio nell'ambito dello scarso coinvolgimento emotivo e una disaffezione lavorativa, una bassa accettazione degli scopi organizzativi e motivazione al lavoro legata soltanto al movente economico.

I buoni leader sono, in conclusione, assolutamente flessibili. Molti dirigenti, infatti, che pure hanno ottime competenze nel loro lavoro e sono dotati di una buona intelligenza, al fine di essere considerati efficaci devono essere sperimentati in relazione alle strategie utilizzate nelle svariate situazioni.

Altra caratteristica fondamentale è sentire lo stress in modo solo parziale: in situazioni in cui il leader sperimenta uno stress moderato è possibile attendersi una correlazione positiva consisten-

te tra abilità cognitive ed efficacia. Quando lo stress è elevato l'esercizio di abilità cognitive interferisce con l'azione e produce invece una correlazione positiva consistente tra il livello di esperienza del leader e l'efficacia della sua azione.

Nei modelli della leadership carismatica tutta l'attenzione è portata sull'azione della persona e del leader: il leader è modello, riesce ad entusiasmare i membri, mantiene elevata la fiducia dei membri nei suoi confronti attraverso riti e cerimonie.

La leadership di tipo trasformazionale, invece, orienta a favorire cambiamenti nel modo di pensare e di agire dei membri dell'organizzazione. Può essere esercitata da più persone e a più livelli nell'organizzazione: il rapporto che sta alla base è caratterizzato da un aiuto allo sviluppo, non da un rapporto di dipendenza da una persona.

Concludendo: leadership e potere – come si è detto- sono due facce dello stesso aspetto, ovvero il governo delle organizzazioni. Ci sono capi dotati di segni esteriori di autorità che non hanno un potere corrispondente, ma non sono in grado di fare i leader. Altre volte chi dovrebbe limitarsi ad eseguire i compiti stabiliti da altri, orienta il lavoro altrui ed è capace di dare risorse al lavoro collettivo, dimostrando di avere doti da leader.

Bibliografia

Avallone, 1994 = F. Avallone, *Psicologia del lavoro*, Roma 1994

Blanchard, 2015= www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp15230.pdf

Colli-Pietroni, 2009 = G. Colli-G. Pietroni, *Le nuove pratiche comunicative. Tecniche di comunicazione e relazione*, Roma 2000

Depolo, 1998 = M. Depolo, *Psicologia delle organizzazioni*, Bologna 1998

Novara-Sarchielli, 1996 = F. Novara-G. Sarchielli, *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna 1996

Quaglino-S. Casagrande-A. Castellano, *Gruppo di lavoro Lavoro di gruppo*, Milano 1992.

Stogdill, 1974 = R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York 1974.

www.kenblanchard.com/Products-Services/Situational-Leadership-II.
www.psicologiadellavoro.org/?q=content/la-leadership-situazionale
www.imlearning.it/hersey-blanchard/

L'experiential learning e l'outdoor training

NUNZIA SPINELLI

"Ascolto e dimentico,
vedo e ricordo, faccio e imparo"
Proverbio cinese

Introduzione

I bambini per imparare osservano, ripetono, provano e sperimentano senza schemi fissi, all'interno di una dimensione ludica. Agendo con le azioni sulla realtà che li circonda, ne rintracciano i significati, strutturandoli in schemi e infine in concetti. Il bambino non organizza intellettualmente il suo progetto prima di realizzarlo: il suo pensiero si elabora nell'azione stessa. Non a caso, secondo Jean Piaget (uno dei più importanti studiosi della psicologia infantile), lo sviluppo cognitivo si verifica attraverso l'assimilazione di informazioni e gli scambi che avvengono direttamente con l'ambiente, permettendo in questo modo di strutturare delle rappresentazioni mentali, degli schemi cognitivi, ben organizzati.

Nonostante le dinamiche che caratterizzano gli adulti siano evidentemente e concretamente differenti da quelle dei bambini, è possibile sfruttare una simile capacità di apprendimento anche nella formazione a loro dedicata e in ambito lavorativo/aziendale?

Studi scientifici hanno dimostrato che dopo due settimane ricordiamo il 90% di ciò che abbiamo fatto, contro il 30% di ciò che abbiamo ascoltato e il 10% di ciò che abbiamo letto. Questi numeri dimostrano che se vogliamo davvero imparare e mantenere le conoscenze acquisite è molto importante sperimentarle, o meglio, avere un ruolo attivo nell'apprendimento.

Imparare ad andare in bicicletta attraverso slides, lezioni e libri è praticamente impossibile: il modo più immediato ed efficace è quello di provare.

La formazione esperienziale si occupa esattamente di questo: vivere le esperienze ed astrarne il significato.

L'Experiential Learning

La formazione esperienziale richiede un profondo e articolato percorso di trasformazione personale che inizia da un processo di riconoscimento e di consapevolezza e si sviluppa attraverso una fase di sperimentazione in cui il soggetto rimette in gioco i propri schemi mentali e comportamentali a favore di nuove strategie di risposta che andranno poi consolidate. Essa è una metodologia che mette al centro del processo di apprendimento l'individuo e consente di svilupparne le potenzialità e modificare il sistema di atteggiamenti e comportamenti personali e/o di gruppo.

Fare formazione esperienziale significa creare esperienze significative da utilizzare come base di lavoro, mettendo al centro l'individuo e il suo rapporto con il mondo che lo circonda; significa fare un'esperienza e facilitare una riflessione che trasformi la formazione in azione e, quindi, in apprendimento.

E' fondamentale specificare che la formazione esperienziale si differenzia dalle tradizionali metodologie di formazione d'aula ma non le elimina totalmente, bensì, le utilizza per sistematizzare e rafforzare l'apprendimento facilitando la trasferibilità dei comportamenti appresi nella propria realtà lavorativa.

L'apprendimento viene concepito non come assimilazione passiva ma come attività proattiva nella quale il partecipante è visto come protagonista e responsabile nella costruzione del suo sviluppo e il formatore come un facilitatore dell'apprendimento, in un processo finalizzato all' interiorizzazione dei nuovi schemi di comportamento da utilizzare in situazioni differenti e con modalità creative. Viene messa in gioco, in particolar modo, la sfera emozionale dei partecipanti, le loro sensazioni e la loro componente irrazionale.

L'Experiential Learning (Apprendimento Esperienziale), dunque, è un modello di apprendimento basato sull'esperienza diretta, adottata, quest'ultima, come criterio ordinatore delle attività, degli obiettivi formativi, dei ruoli e delle funzioni che i diversi soggetti sono chiamati a svolgere.

Le ragioni che possono spiegare il notevole interesse attuale intorno a questa proposta metodologica sono molteplici ed è, di fatti, necessario ricordare che:

- le competenze (sia hard skills sia soft skills) si presentano, oggi, in rapida evoluzione richiedendo forme di apprendimento assai flessibili e adeguabili alle trasformazioni;
- i saperi e le competenze vengono sempre più concepiti e richiesti in forme "situate", contestualizzati in specifici ambiti organizzativi e sociali, assai meno rilevanti risultano essere competenze e saperi astratti, generali e decontestualizzati;
- i saperi formali e le hard skills non sono più gli unici ad essere considerati significativi, oggi le cosiddette soft skills hanno un peso sempre più importante nel mondo del lavoro. Sempre più ricercate dalle aziende che selezionano nuovi talenti sono le famose "competenze trasversali", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali (tra le più importanti: l'empatia, la gestione dello stress, l'autonomia, il team work, il problem solving, la fiducia in se stessi, la leadership). Insomma, il saper essere accanto al saper fare.

I precursori dell'Experiential Learning

La proposta formativa dell' Experiential Learning trova le proprie radici in alcuni fondamentali contributi di tipo psico-pedagogico che, nel corso del '900, hanno profondamente influenzato le pratiche educative. Si tratta di antecedenti storici che hanno focalizzato, con particolare attenzione, il rapporto tra esperienza ed educazione. Tra i più importanti, sinteticamente, ricordiamo:

- John Dewey: capitale nella ricostruzione delle radici pedagogiche della fondazione di un approccio alla formazione basato sull'esperienza. Nella teoria di Dewey si rintracciano i principi fondanti dell'attivismo pedagogico, che fanno dell'esperienza il fulcro intorno al quale ordinare la logica dell'intervento formativo;
- Jean Piaget: il suo sguardo sull'esperienza è strettamente connesso all'indagine sull'intelligenza, della quale rifiuta

una concezione innata, pervenendo piuttosto all'elaborazione di una teoria che individua l'intelligenza come interazione tra individuo e ambiente. Il ruolo dell'esperienza nel processo di apprendimento viene riferito in Piaget essenzialmente al rapporto tra soggetto e ambiente;

- Kurt Lewin: la sua importanza è legata a studi, sperimentazioni ed innovazioni significativi sui temi dei gruppi e delle loro dinamiche, dei conflitti e del ruolo dei processi educativi in rapporto ai sistemi sociali. Gli studi di Lewin hanno dato un contributo notevole allo sviluppo delle metodologie attive nella formazione perché egli ha dimostrato come attraverso attività pratiche condotte in gruppo si possano ottenere modifiche nelle idee e nei comportamenti di gran lunga più profonde e durature rispetto a quelle che derivano dalla formazione tradizionale. In tutto il lavoro di Lewin il tema dominante è stata la preoccupazione di integrare teoria e pratica. Nella sua "teoria del campo" la comprensione dei fenomeni sociali e psicologici è possibile solo osservando la dinamica delle forze presenti nel campo e l'osservazione non è mai disgiunta dall'azione. Il suo metodo di "ricerca-azione" propone di studiare le cose cambiandole e vedendone gli effetti.

È l'americano David Kolb, però, che nel 1984 fa una sintesi delle ricerche sul processo di apprendimento fondato sull'esperienza, appoggiandosi alle teorie di John Dewey, Jean Piaget e Kurt Lewin.

Imparare è un processo che dura tutta la vita (life long learning). È sbagliato dire che si è imparato tutto ciò che c'era da imparare o che il nostro apprendimento è completato: esso è una spirale che non si conclude mai.

Il modello di Expierential Learning di David A. Kolb

L'Experiential Learning trova solido fondamento nel contributo di David A. Kolb secondo il quale esso si definisce come un processo in cui la conoscenza viene creata attraverso la trasforma-

zione dell'esperienza. Un processo in cui un soggetto che realizza un'azione e ne osserva poi l'effetto, riesce a generalizzarlo e successivamente ad applicare il nuovo modello in concomitanza di azioni simili che si ripresenteranno in futuro.

Il Ciclo di Kolb descrive le fasi funzionali dell'apprendimento umano, che secondo David Kolb sono quattro:

1) Concrete Experience (esperienza concreta): è la fase in cui si partecipa attivamente ad un'esperienza;
2) Reflective Observation (osservazione riflessiva): è la fase in cui si riflette criticamente sull'esperienza che si è vissuta;
3) Abstract Conceptualism (concettualizzazione astratta): è la fase in cui si traggono conclusioni di carattere generale sulla base delle riflessioni svolte;
4) Active Experimentation (sperimentazione attiva): è la fase in cui le conclusioni cui si è giunti diventano base di esperienze future.

Il Ciclo di Kolb non fissa una delle quattro fasi come punto di partenza obbligato del ciclo, che soggettivamente, può, quindi, iniziare con una qualsiasi di esse.

Riassumendo: Kolb suggerisce come l'apprendimento spesso (ma non necessariamente) parta da un soggetto che realizza un'azione (Concrete Experience) e osservi poi l'effetto che quell'azione ha provocato in quella particolare situazione (Reflective Observation). In tal modo l'individuo riesce a generalizzare gli effetti riscontrati in concomitanza di azioni simili che si ripresenteranno in futuro. Questo significa in sostanza, capire i principi generali che sottostanno ad un rapporto causa-effetto (Abstract Conceptualism), ovvero sviluppare l'abilità di creare connessioni fra l'azione effettuata e gli effetti riscontrati in determinate condizioni. Quando i principi generali sono stati compresi, l'ultimo passo è la loro applicazione nel contesto di nuove azioni e circostanze (Active Experimentation) ricominciando così il circolo virtuoso con una nuova esperienza che nasce dalle riflessioni su esperienze passate.

L'apprendimento come già detto, può iniziare da uno qualsiasi dei quattro punti e dovrebbe essere interpretato piuttosto come

una spirale. Infatti, il processo non si ferma mai: una volta arrivati alla sperimentazione attiva si ritorna a fare dell'esperienza e di conseguenza si inizia un nuovo ciclo d'apprendimento.

Proprio in virtù del ruolo decisivo giocato dall'esperienza nel modello di Kolb, la sua teoria dell'apprendimento viene definita apprendimento per esperienza: Experiential L,earning.

Prendendo a riferimento il cerchio o "spirale" dell'apprendimento precedentemente spiegati, lo studioso americano afferma che esistono quattro distinti orientamenti di base dell'apprendimento:

1) Orientamento all'Esperienza Concreta: chi manifesta questo profilo di apprendimento è propenso al coinvolgimento diretto e personale nelle esperienze, enfatizzando il lato intuitivo ed emotivo a scapito di quello prettamente razionale e scientifico nell'affrontare i problemi;
2) Orientamento all'Osservazione Riflessiva: chi manifesta tale profilo d'apprendimento cerca soprattutto di comprendere il significato di idee e situazioni, enfatizzando l'osservazione e la comprensione piuttosto che l'applicazione;
3) Orientamento alla Concettualizzazione Astratta: chi manifesta un orientamento alla concettualizzazione astratta tende a manipolare idee e concetti seguendo principi logici, coinvolgendo nell'atto di conoscenza molto il pensiero e ben poco il lato emotivo;
4) Orientamento alla Sperimentazione Attiva: chi manifesta tale orientamento tende ad agire sulla realtà (sia essa relativa a situazioni o persone) per modificarla. Il suo credo è l'azione piuttosto che la riflessione, cosa che porta ad affrontare la realtà in maniera altamente pragmatica, preoccupandosi del funzionamento delle cose a prescindere dal loro valore o senso assoluto.

Da questi quattro orientamenti, lo studioso statunitense, definisce quattro veri e propri stili di apprendimento:

1) Stile Adattivo: chi possiede questo stile di apprendimento è orientato verso l'esperienza concreta e la sperimentazione attiva possedendo una spiccata propensione all'azione e all'esperienza, una buona capacità di assunzione dei rischi e di adattamento in situazioni di incertezza e di cambiamento. Gli adattativi manifestano, inoltre, una buona capacità sociale ma vengono considerati spesso impazienti e pressanti per via della loro continua operosità e del loro continuo desiderio di modificare le situazioni esistenti. È lo stile tipico dei manager, dei venditori e degli imprenditori;
2) Stile Divergente: chi possiede questo stile d'apprendimento manifesta un orientamento sia verso l'esperienza concreta che verso l'osservazione riflessiva. E' capace di considerare la situazione da differenti punti di vista e di organizzare i diversi elementi di una situazione in un insieme coerente. Questo stile viene definito divergente in quanto caratterizza le persone capaci di produrre idee e soluzioni alternative alle situazioni attuali. Dal punto di vista delle relazioni sociali tali individui sono molto sensibili all'aspetto affettivo delle situazioni. E' lo stile tipico degli artisti, dei responsabili del personale e degli psicologi;
3) Stile Assimilativo: chi possiede tale stile d'apprendimento è orientato verso la concettualizzazione astratta e l'osservazione riflessiva. Ha grandissima capacità di riunire in maniera sistematica e organica molti fattori differenti proponendo spiegazioni integrate e modelli teorici. Questi soggetti hanno spiccate doti teoriche (astrazione) piuttosto che doti razionali tendendo pertanto a focalizzarsi su idee e concetti estremamente astratti e teorici piuttosto che sull'utilizzabilità pratica di essi e sui rapporti con gli altri;
4) Stile Convergente: chi è dotato di questo stile di apprendimento è orientato contemporaneamente verso la con-

cettualizzazione astratta e la sperimentazione attiva. E' capace di risolvere problemi prendendo decisioni e applicando in maniera concreta le idee. Questo stile è denominato convergente in quanto caratterizza le persone capaci di trovare soluzioni ai problemi che hanno un'unica soluzione corretta. Gli individui convergenti preferiscono il ragionamento deduttivo per cui, a partire da principi e idee generali, arrivano a focalizzarsi su aspetti particolari e specifici. Sono generalmente controllati nel manifestare le emozioni e prediligono affrontare problemi tecnici piuttosto che problemi di natura sociale o interpersonale. Tipico dei fisici o dei matematici.

L'opera in cui Kolb sviluppa questa teoria è Experiential Learning: experience as the source of learning and development del 1984 che, seppur datata, per sua chiarezza può essere considerata un'ottima base per la progettazione di percorsi formativi per gli adulti e non solo.

L'Outdoor Training

Dal momento che prevede anche attività indoor, la formazione esperienziale e l'Experiential Learning non possono essere identificati in toto con l'Outdoor Training che è, invece, possibile definire come una tipologia di formazione che prevede la realizzazione di esperienze formative in mezzo alla natura. Il fondamento della formazione esperienziale, condiviso con l'Outdoor, è che per sviluppare un vero cambiamento, la conoscenza non è sufficiente; occorre mettere in gioco anche la sfera emotiva. Questo significa lavorare sull'aspetto psicologico degli individui, calati in un determinato contesto, facendo molta attenzione a non trasformare il lavoro in psicoterapia di gruppo (l'aspetto psicologico in senso stretto non è compito del formatore) o a modificare i rapporti interpersonali propri del contesto lavorativo. Le attività si svolgono all'aperto e pongono i partecipanti di fronte a problemi pratici e concreti che vanno risolti attraverso un'azione diretta ed immediata, nel contesto del gruppo di riferimento. Tali attività sono progettate e realizzate in

modo da far leva sul coinvolgimento emotivo dei partecipanti che si trovano in una situazione legata metaforicamente al proprio ruolo professionale ma che si muovono in un ambiente nuovo con l'obiettivo di superare alcuni schemi di pensiero e di comportamento consolidati e, ormai, automatici e di far emergere, in tal modo, nuove modalità d'azione.

Le attività che si svolgono sono reali e le conseguenze delle proprie azioni visibili immediatamente, "hic et nunc". Potremmo, dunque, definire l'Outdoor Training come quella modalità formativa basata principalmente sull'utilizzo dell'esperienza diretta e della metafora per facilitare l'apprendimento e sviluppare le potenzialità dei partecipanti in termini di capacità e competenze personali/professionali. La formazione outdoor offre ai partecipanti il confronto con situazioni esperienziali al di fuori della cosiddetta "area di comfort" abituale, consentendo alla persona ed al gruppo di esprimersi nella propria globalità mentale, emozionale e fisica. E' bene ricordare che ogni intervento di Outdoor Training viene sviluppato ad hoc per l' organizzazione committente, consentendo un'elevata riconducibilità delle metafore alla realtà aziendale.

Outdoor Training: il briefing e l'azione

Durante la fase di briefing, a partire dalle esigenze dell'azienda o del gruppo committente, si individuano gli obiettivi da raggiungere e si sviluppa il percorso più adatto, un piano preciso che possa condurre al raggiungimento dello scopo. Alcuni esempi di obiettivi perseguibili mediante la realizzazione di programmi di Outdoor Training possono essere:

- Team building: costruzione del gruppo di lavoro;
- Relationship building: sviluppare collaborazione e integrazione;
- Implementazione del clima di fiducia;
- Comunicazione efficace: imparare a comunicare in gruppo ed accettare le diverse opinioni e mentalità;
- Interiorizzazione della mission e dei valori aziendali;

- Problem solving: sviluppare un atteggiamento di analisi, tecniche di individuazione di una soluzione e velocità di esecuzione;
- Imparare a decidere e risolvere i problemi con le risorse e il tempo disponibili;
- Imparare ad affrontare i rischi calcolati e a gestire lo stress.
- Durante le sessioni di azione dell' Outdoor Training i partecipanti sono chiamati ad affrontare una serie di esperienze outdoor e, quindi, ad agire:
- in situazioni insolite, dovendo svolgere dei compiti di tipo nuovo (per esempio tracciare la rotta per una barca a vela) aventi, però, forti analogie con attività lavorative aziendali (cogliere e indicare ad altri un percorso da intraprendere);
- in situazioni uguali a quelle affrontate nel luogo di lavoro (per esempio negoziare delle risorse scarse) traslate su altri contenuti e su altri oggetti (l'attrezzatura necessaria per costruire una zattera).

L'Outdoor Training sviluppa l'intelligenza emotiva, la capacità di usare bene le nostre emozioni e, di conseguenza:

- l'autoconsapevolezza: la capacità di riconoscere un sentimento e capire le proprie preferenze o avversità in un processo decisionale;
- l'autocontrollo: la capacità di gestire le proprie emozioni e far sì che queste ci aiutino nella decisione anziché ostacolarci;
- l'automotivazione e la motivazione: la capacità di dominare e indirizzare le proprie energie al raggiungimento di uno scopo;
- l'empatia: la capacità di intercettare le emozioni altrui e sintonizzarsi con esse;
- le abilità sociali: la capacità di gestire le relazioni, dominando la propria emotività, leggendo le situazioni e mettendosi in grado di rapportarsi con l'altro.

Outdoor Training: la rielaborazione

La formazione non si esaurisce nell'esperienza ma continua nella riflessione e nella valutazione da fare una volta conclusasi. La riflessione è necessaria per trasformare l'esperienza in apprendimento.

Il debriefing (la rielaborazione), dunque, serve ad analizzare, approfondire e valutare l'esperienza.

Uno dei momenti più importanti della formazione esperienziale è, infatti, la valutazione che i partecipanti danno delle attività svolte e quindi la fase finale della rielaborazione.

Durante le sessioni di rielaborazione i partecipanti:

- riflettono a caldo sulle esperienze appena affrontate sotto la guida di un trainer (conduttore);
- espongono le proprie opinioni, sensazioni, pensieri, emozioni sui propri comportamenti agiti;
- danno il proprio feedback rispetto ai comportamenti osservati degli altri colleghi ed alle dichiarazioni da loro effettuate;
- ricevono il feedback dagli altri colleghi, dal trainer ed elaborano insieme a lui interpretazioni ed ipotesi su quanto accaduto.

Il partecipante è chiamato a dare un nome a quello che ha provato, a verbalizzare le proprie emozioni spiegando come si è sentito prima, durante e dopo l'esercizio. La conoscenza di sé e del proprio vissuto genera consapevolezza: si possiede davvero qualcosa soltanto se si è in grado di descriverla e darle un nome.

Il debriefing collega, quindi, l'attività a qualcosa di spendibile nel quotidiano, per migliorare le proprie capacità di relazione e comunicazione, gestire in maniera appropriata i conflitti e le risorse emotive, migliorare l'ascolto e l'empatia.

Fondamentale è l'autoriflessione e dunque:

- Capire: cosa ho imparato di me e su di me;
- Sentire: quali emozioni e sensazioni ho scoperto e ho provato;
- Sviluppare: su cosa vorrei lavorare, cosa vorrei modificare di me.

Outdoor Training: i modelli mentali

Durante le sessioni di rielaborazione (in genere verso la fine di queste sessioni) o in brevi sessioni apposite, vengono presentati e discussi alcuni modelli mentali.

Il trainer, traendo spunto dalle osservazioni e dalle rielaborazioni dei comportamenti agiti dai partecipanti durante l'outdoor e dal loro confronto con le situazioni vissute sul lavoro, estrae da queste alcune considerazioni più generali e le concretizza condensandole in un modello orientativo per il futuro.

Si intende qui per modello qualsiasi schema concettuale più o meno semplice che possa risultare utile come strumento cognitivo per guidare il comportamento delle persone.

Conclusioni

In conclusione è possibile affermare che l'attivazione e lo sviluppo del processo d'apprendimento si basa su una fase attiva (compiere l'azione) e su una fase passiva (subire le conseguenze di quell'azione). È dai risultati (di piacere o dispiacere) delle nostre azioni che noi impariamo qualche cosa. La formazione outdoor è caratterizzata dal fatto che questo ciclo base per l'apprendimento (azione-analisi dei risultati dell'azione) è estremamente breve e quindi risultano facilitate e accelerate le possibilità d'apprendimento.

La vera e grande differenza tra la formazione cosiddetta tradizionale e la formazione esperienziale, ivi compresa l'Outdoor Training, sta esattamente in questo: nella capacità di accelerare il processo di apprendimento. L'Outdoor, ad esempio, come già ribadito, mette in campo sia la componente cognitiva, che emotiva e fisica, mentre nella formazione indoor (in aula) non sempre queste possono essere stimolate tutte, al massimo e nel modo giusto. Nella formazione d'aula la componente cognitiva è molto forte, la componente emotiva (come la simpatia/antipatia che può nascere tra i partecipanti) può essere presente, ma tirare fuori la componente fisica è quasi impossibile. Il metodo Outdoor, invece, spinge al massimo tutti e tre gli elementi, innescando dei meccanismi che permettono di velocizzare il processo di acquisizione ai fini dell'apprendimento.

Bibliografia

Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D. (2004), *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, Milano;

Boud D., Cohen R., Walker D. (2000), *Using experience for learning*, SRHE&Open University Pressed, Buckingham UK and Bristol, PA, USA;

Bulgarelli A., Barbaro R., Di Lieto G., E. Francischelli, D. Premutico, P. Richini (2012), *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, ISFOL, La Collana I libri del Fondo Europeo, Roma;

De Marziani A., Paolino G. (2012), *Fuori dalle aule, fuori dagli schemi: storia e contenuti dell'outdoor training*, FrancoAngeli, Milano;

Dewey J. (1938), *Experience and education*, Kappa Delta P.I., (trad. it.: *Esperienza ed educazione*, La Nuova Italia, 1949, Firenze);

Goleman D. (1996), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano;

Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs;

Rago E. (2004), *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*, Franco Angeli, Milano;

Reggio P. (2009), *Apprendimento esperienziale: fondamenti e didattiche*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano;

Rotondi M. (2004), *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza. Teorie, modelli, tecniche, best practies*, FrancoAngeli, Milano.

Local theory *e progettazione della formazione professionale. La realtà del Centro di Formazione Professionale "A. Hurtado" a Scampia*

STEFANIA TRAMONTANO

Luoghi di lavoro e progettazione della formazione

Nella vita delle persone il lavoro riveste un ruolo di grande rilevanza. Svolgendo l'attività lavorativa intervengono il corpo e la mente, le emozioni e i sentimenti, i sensi e il gusto, i significati e i valori di ogni lavoratore; gran parte delle energie psico-fisiche ne sono assorbite per un tempo tendenzialmente lungo, tutti i giorni. Oggi, il contesto lavorativo è oggetto di una profonda analisi teorica che permette di progettare ed organizzare le nuove pratiche lavorative di cui gli scenari e i luoghi di lavoro sono un elemento cardine per la progettazione di una adeguata formazione professionale; essa viene pensata ed articolata come fondamentale strumento di potenziamento per le risorse umane. Il luogo di lavoro, essendo vissuto da una pluralità di donne ed uomini, è frequentato da soggettività che non possono essere considerate avulse dalle loro esperienze extralavorative, estrazione sociale e dai diversi ambiti della loro vita. Il luogo di lavoro diventa un elemento centrale per una ulteriore educazione e formazione per tutti i lavoratori, reale fucina di valori e comportamenti condivisi. Numerose teorie, basate sulla soggettività e sulle forme locali di processi di apprendimento dei singoli e dei gruppi, sollecitano ad intervenire progettando una formazione, interna ai luoghi stessi di lavoro, che possa sviluppare nuove modalità di influire sulle comunità locali, sulla logica dell'apprendimento e sullo svolgimento delle abituali pratiche lavorative e di vita quotidiana. Una attenta analisi dei contesti lavorativi rileva quanto questi siano i reali luoghi dentro ai quali i soggetti hanno la possibilità di

darsi forma e trasformarsi apprendendo continuamente, costruendo nuove conoscenze e rendendosi abili, strutturando identità capaci di partecipare a sistemi di transizione e a processi produttivi complessi. L'indagine recentemente sviluppata, parte dal presupposto di poter condividere, in determinati luoghi di lavoro, un cambiamento di prospettive rispetto ai processi educativi e formativi trasmessi dai tradizionali luoghi circoscritti agli istituti scolastici, intessendo una rete di relazioni migliorative. Bisogna strutturare e distribuire il lavoro al fine di realizzare processi e metodi da interiorizzare come reale esperienza formativa. L'esperienza formativa, vissuta nel contesto lavorativo, è una fonte di apprendimento continuato, campo di sperimentazione, dove i saperi teorici convergono e vengono posti al servizio dei saperi pratici, che si riconoscono come modo di agire in specifiche situazioni. La conoscenza professionale, in questo modo, viene considerata non preesistente all'azione, in quanto conseguenza dell'applicazione dello studio di base, ma si costruisce in corso d'opera, attraverso una interazione consapevole con ciò che accade intorno e prosegue nel tempo. Una formazione realizzata a pari passo con le esigenze delle soggettività e delle comunità, impegnate nell'esplicazione di una esperienza lavorativa continuata, può creare un valore aggiuntivo nel profitto delle imprese, in risposta alle reali richieste territoriali. A tale fine risulta fondamentale studiare l'attività educativa e formativa nei contesti di vita reale che non sono solo quelli istituzionali. L'apprendimento e la conoscenza diventano attività progettate e distribuite in tutti i contesti di vita quotidiana inerenti al lavoratore. In questo senso, i temi tradizionali del formare e dell'educare, dell'apprendere e del conoscere, attribuiti all'adulto, si ridefiniscono dentro nuove strategie concettuali. Soprattutto, essi si concentrano verso i contesti lavorativi e le comunità pratiche, che risultano essere lo scenario adatto a garantire un graduale potenziamento delle risorse umane nel moderno modo di progettare il mondo del lavoro.

Fondamenti e prospettive della Local theory per la formazione

L'indagine educativa e formativa per un lavoratore parte dall'attenzione non solo ai contesti generali, isolati o astratti ma alle relazioni innescate tra molteplici attori che agiscono in contesti la-

vorativi quotidiani, culturalmente e storicamente determinati. È importante riflettere sulle linee strategiche per organizzare un cambiamento che prenda in considerazione conoscenze, motivazioni, competenze, comportamenti orientati allo sviluppo dei beni della persona, delle risorse finanziarie e naturali. Soltanto in questo modo è possibile delineare una local theory che tiene conto di azioni specifiche, come esito di un dialogo partecipativo tra gli individui sul territorio, al fine di costruire una conoscenza che sia in grado di generare trasformazioni condivise dall'intero tessuto sociale. Partendo dalla local theory, risulta possibile implementare nuove forme di apprendimento che si svolgono sull'asse della partecipazione. Esse derivano dall'esperienza sociale e sono strettamente connesse alle dimensioni del potere. Sviluppo e ambiente, valori umani e scelte politiche sono congiunti in modo indissolubile. Creare conoscenza e apprendere sono processi simultanei che hanno luogo nel mondo dell'interazione sociale. La conoscenza non è mai oggettiva, disinteressata, decontestualizzata, apolitica e pronta per essere trasmessa ma, deriva da processi empirici di rilevazione dell'esperienza e di rielaborazione cognitiva delle percezioni interiorizzate. Tra le moderne teorie di progettazione della formazione professionale, il focus della formazione dell'individuo si sposta sui nuovi scenari concettuali che considerano l'apprendimento come pratica sociale e viene contestualizzato in una comunità di pratiche e contesti organizzativi che costituiscono comunità di apprendimento potenzialmente riflessive. Una formazione progettata sulle specifiche esigenze locali della comunità, consente di creare speranza per il futuro delle società. Essa ne caratterizza lo sviluppo integrale, orientando la promozione di ogni individuo e di tutto il tessuto sociale, senza separare la civiltà dall'educazione, dall'economia, dalla politica e da tutti quei processi che interessano l'umanità intera, e dai quali dipende la salvaguardia ed il progresso di ogni popolo. L'esistenza personale è per natura legata al tema della progettualità, cioè alla capacità umana di elaborare una immagine di sé e di perseguirla nella vita nel tentativo di identificarsi nei molteplici contesti societari. In questa prospettiva, la formazione delle risorse umane diventa indubbiamente un vantaggio competitivo per la comunità locale, in quanto può generare profitti in un tempo materiale ed intangibile, strutturando processi di socializzazione e di integrazione

delle differenze ed il superamento dei gap. Questo permette la configurazione di una cultura della giustizia condivisa per la crescita ed il benessere della società intera. La formazione del capitale umano è fondamentale per la promozione della dignità umana, che mira alla ricerca dello sviluppo armonico nel vivere insieme, del cooperare e del competere, riuscendo a rispondere alla dinamicità, alle trasformazioni del mondo. L'individuo, attraverso la formazione, è guidato alla ricerca dell'impegno per la vita buona, per sé e per l'altro, attraverso il contato con pratiche giuste ed eque da reimpostare nella società in cui vive. Egli è allontanato dalla possibilità di essere assoggettato da quei processi, percepiti come inarrestabili, di scomposizione della vita e dell'esperienza umana e del continuo scardinamento di convinzioni e convenzioni umane. Attraverso la local theory è possibile progettare le organizzazioni societarie considerandone la dimensione etica dei processi comunicativi e delle professioni, in un particolare insieme di esperienze che creano una cittadinanza attiva su principi irrinunciabili, come il bene comune, il rispetto per la vita, la responsabilità morale e le pratiche di libertà. L'esercizio della ragione viene stimolato attraverso il contatto con il reale e si arricchisce di un significato profondo con le pratiche della quotidianità, coltivando relazioni intersoggettive con metodi di educazione alla legalità, distaccandosi da una sottomissione a convenienze del momento e alle comuni rappresentazioni sociali. La local theory permette di cogliere l'essenziale in una società; una specifica unità di senso che dovrebbe costituire il fondamento per azioni ed obiettivi, sentimenti e culture, al di là dei conformismi. Il discorso sulla formazione del capitale umano si sviluppa nella prospettiva di interpretare ed orientare il cambiamento dei sistemi organizzativi con l'obiettivo di coordinare in modo strategico i contributi culturali attraverso interventi operativi in merito all'educazione e allo sviluppo delle risorse umane. Gli studi sulle comunità territoriali evidenziano che la crescita del tessuto sociale non deriva dalla fortuna di un prodotto o di un processo isolato ma, deriva dalla formazione e diffusione di una cultura de lavoro centrata sulla creatività individuale e nella disponibilità imprenditoriale di investire sulla contaminazione tra capitale umano e risorse finanziarie. Con la diffusione di una reale cultura di impresa è possibile perseguire un'educazione alla legalità come valore chiave per lo sviluppo della società

nelle scelte legate alla vivibilità in un contesto di bene comune. l'obiettivo è quello di restituire dignità umana ad ogni unità lavorativa, rendendolo vero valore aggiuntivo.

L'apprendistato nei luoghi della formazione per lo sviluppo societario

Formare le persone, rendendole abili al lavoro, è dare loro la possibilità di saper fare in situazioni che innescano relazioni tra persone, oggetti, linguaggi, tecnologie, istituzioni, norme, legate alla realizzazione di un progetto pratico comune. Grazie alla formazione si apprendono saperi che devono essere spesi nel lavoro poiché trasmettere sapere pratico è costruire il valore del lavoro stesso. Lavorare non è solo conoscere una serie di pratiche ma sapere come fare un mestiere o una professione, mettendosi in gioco in situazioni specifiche. È fondamentale quindi considerare il concetto di apprendistato come metafora che consente di diffondere forme di apprendimento dove il sapere non si trasmette in un ambiente specializzato, istituzionale, e neppure attraverso il rapporto speciale che si crea fra l'apprendista e il lavoratore esperto che lo segue. Con essa si può aiutare a dare forma ad un altro modo di pensare: ciò che conta è il processo partecipativo, cioè la possibilità di essere dentro i processi conoscitivi e relazionali che contraddistinguono le pratiche lavorative. Attraverso l'apprendistato, l'apprendimento somiglia ad una sorta di viaggio sociale con il gruppo e che si evolve con il passare del tempo verso la creazione di una "comunità di pratiche". Bisogna dare una grande attenzione alla comunità nella progettazione di una formazione funzionale agli obiettivi di crescita delle risorse umane poiché consente di tematizzare le organizzazioni, i sistemi professionali, come aggregati informali, più o meno visibili, dove i lavoratori riflettono, vivono il territorio, il mondo che abitano. Con l'apprendistato è possibile essere inseriti nelle dinamiche della quotidianità, permettendo all'individuo di divenire membro attivo di una comunità, di acquisire conoscenza e competenza che diventeranno proprie di una comunità, caratterizzandola. Il lavoratore, man mano che apprende, non acquisisce solo informazioni e competenze ma un nuovo modo di dare senso alla sua esperienza e di vivere attraverso il suo lavoro. Viene riconosciuta una nuova dignità all'es-

sere umano nella sua dimensione di vita lavorativa, nella quale proiettare la propria identità. Risulta fondamentale strutturare una formazione per i lavoratori che possa considerare tutti i canali specifici attraverso i quali una comunità apprende ciò che ritiene necessario per il suo sviluppo o la sua trasformazione. L'attenzione alla formazione è portata sui processi di sostegno alla validazione e trasformazione dell'esperienza offerti dall'apprendistato. Applicando adeguatamente la local theory alla progettazione della formazione in determinati contesti geografici e culturali è possibile innescare uno sviluppo di relazioni cooperative che permettono di potenziare le capacità del singolo e di migliorare i rapporti interpersonali e di appartenenza. Gli individui vengono spronati a sperimentarsi in dinamiche di gruppo interessate da finalità adattive-evolutive. Solo in questo modo la formazione professionale può considerarsi potenzialmente capace di aprirsi a progettazioni possibili nel diversi territori e comunità, con specifiche esigenze legate alla cultura del lavoro, puntando in primo luogo sulla valorizzazione del capitale umano.

Il Centro culturale e di Formazione Professionale "A. Hurtado": Particolarità ed esigenze di comunità e territorio a Scampia

Progettare la formazione, per far crescere la cultura del lavoro in determinati contesti societari e territoriali, è una sfida accolta ad oggi da molti. La zona della periferia urbana di Napoli est è un territorio profondamente segnato dalla presenza del moderno sistema mafioso, in cui nasce e cresce costantemente la sensazione di insicurezza che intacca la vita di ogni cittadino. Essendo un territorio dove ci sono molta disoccupazione, disuguaglianza sociale e povertà, la criminalità organizzata crea opportunità di lavoro illegale e criminale, diventando unica fucina di valori e credenze generalmente riconosciute ed assimilate. La maggiore sfida educativa diventa quella di scardinare la criminalità organizzata attraverso una riconversione delle logiche comunemente accettate dal tessuto sociale. La progettazione ed organizzazione del mondo imprenditoriale e della domanda di lavoro legale consentono la realizzazione effettiva del principio di uguaglianza, del quale anche l'Unione Europea si pone a sostegno con il Trattato di Lisbona, per ogni azione volta a sciogliere il nesso tra mafie, disoccupazione e disagio sociale.

A Scampia, la mafia si nutre della crisi, dove la disoccupazione è stimata al 70%, e le persone ammettono di non avere problemi nel commettere azioni illegali per far fronte al disagio. Il Centro di formazione professionale "Alberto Hurtado", nasce intorno alla figura del Padre Gesuita Fabrizio Valletti con l'obiettivo di promuovere occasioni di crescita per la piena realizzazione dei principi di dignità della persona umana attraverso iniziative culturali e opportunità di formazione per l'avviamento dei giovani al lavoro, per combattere la dispersione scolastica e per rigenerare un territorio di periferia dove manca la speranza per il futuro e regna il senso di marginalità e rassegnazione. La necessità individuata nel "Progetto Scampia", parte dall'urgenza di promuovere tra la popolazione povera deprivata una formazione che parte dall'alfabetizzazione per arrivare ad influire sulla crescita della coscienza civile nel raggiungimento dell'autonomia culturale, unico elemento indispensabile per una reale crescita della dignità personale.

Dal sogno alla realtà lungo il percorso del "Progetto Scampia"

Dall'operato sul territorio partenopeo di numerose persone, inserite nel mondo delle scuole e del sociale, agli inizi del nostro secolo, spiccava il progetto del Padre Superiore Gesuita Vincenzo Sibillo, forte sostenitore di un sogno che intendesse offrire al quartiere periferico di Napoli una scuola di formazione professionale, come garanzia di competenze acquisite per un futuro nel mondo lavorativo. Nel 2005, grazie alla possibilità di disporre di un locale a Scampia da destinare ad attività di crescita sociale e culturale della popolazione, nasce il Centro culturale e di Formazione Professionale "Alberto Hurtado". Esso resta un struttura dedita a erogare servizi per i corsi professionali, finanziati dall'Unione Europea, prerogativa della Regione e che sono, l'unica possibilità di formazione gratuita a disposizione di ragazzi che non hanno terminato gli studi in maniera regolare. Ciò nonostante nei fatti, i tirocini, inizialmente, non hanno garantito una effettiva possibilità di assunzione nelle diverse imprese ospitanti. Spesso nel datore di lavoro non si manifestava una cura adeguata nell'addestramento dei giovani per acquisire competenze lavorative, nonostante la quota regionale intascata dall'azienda a tale scopo. Inoltre il tentativo di inserimento nel

mondo del lavoro dei giovani non riusciva a rimuovere le difficoltà e l'ostilità dei giovani di inserirsi in dinamiche di disciplina imposte dall'orario, dalla presenza costante e dalle difficoltà di relazione con superiori e colleghi, data da una mancanza di cultura del rispetto. Manca nel tessuto sociale a Scampia una reale "cultura del lavoro",causata da lacune nelle opportunità di confronto sul territorio con realtà produttive e commerciali. Esiste una condivisa disaffezione alla legalità, sia da parte del lavoratore sia da parte di chi offre lavoro. Il Centro di formazione va a ricercare la possibilità di far vivere l'unione esistente tra le esigenze di ricerca culturale, d'impegno sociale e di esperienza quotidiana, per realizzare un bene comune condiviso da tutti ed esistente nella natura delle persone, seppure sfuggente in territori ostici. Il progetto accolto dal Comune di Napoli per il Centro Hurtado è stato quello dei gesuiti: il "Progetto Scampia", per realizzare un piccolo centro di formazione professionale, nel rispetto di tutte le norme previste, nella possibilità di essere accreditato da parte della Regione Campania come ente erogatore di formazione. Gli interni sono disposti in modo da ospitare diverse aule, uno spazio per la biblioteca, una sala per incontri, un laboratorio informatico, una sala proiezioni ed un laboratorio di sartoria per svolgere corsi professionali e creare una vera officina del lavoro. Precedentemente alla possibilità di usufruire delle strutture del Centro Hurtado, i corsi di formazione avviati con la Regione Campania erano dislocati in diverse sedi. L'obiettivo dei corsi era permettere agli allievi, una volta ultimati i percorsi formativi, potessero intraprendere una attività lavorativa. Si prospettava un forte limite però al progetto formativo legato alla Regione Campania: la mancanza di un legame organizzato e pianificato con la rete produttiva del territorio, una progettazione locale, e la mancanza di possibili committenti. Mancava una reale indagine di mercato e risultò quindi impossibile dare vita ad una attività produttiva per gli allievi dei corsi per mancanza di committenti e combattere i canali del lavoro nero e sommerso. Oggi, fortunatamente ci sono al Centro Hurtado due laboratori attivi e produttivi: uno di legatoria, cartotecnica e restauro del libro e l'altro di sartoria. Il percorso di formazione che si è svolto per due anni ha messo le basi concrete per intraprendere la produzione nel laboratorio di legatoria del Centro, in cui si può vivere l'emozione di entrare in contatto con chi attraverso

il lavoro artigianale esprime bellezza. Il laboratorio di sartoria risulta essere un effettivo sbocco al percorso di formazione intrapreso da ragazze e donne del quartiere, motivate nell'intraprendere un lavoro onesto. Esse inizialmente manifestarono una certa difficoltà nell'assumersi la responsabilità di una costanza nella disciplina del lavoro, influenzate anche da fattori di contingenza e familiari, ma con il passare del tempo si sono innescate dinamiche relazionali che hanno creato uno spirito di cooperazione fino alla creazione del marchio fatto@scampia, che veicola un prodotto progettato e realizzato in modo artigianale, portatore di sani valori locali. La scelta imprenditoriale di investire in un territorio come Scampia, guardando alla effettiva produttività di essa, non può prescindere dalla previsione di investire nella formazione di una cultura più ampia. Quest'ultima necessita di un progetto educativo che possa essere coinvolto in un fenomeno di vita quotidiana, fino a diventarne una parte per la concreta evoluzione. Tale investimento dovrà quindi distanziarsi da una asettica proposta formativa adattabile a qualsiasi latitudine per poter dare occupazione temporanea ma deve puntare alla conversione condivisa di valori del tessuto sociale attraverso una specifica adattabilità alle esigenze territoriali, portata avanti con professionalità e concretezza. Ad oggi, il Centro culturale e di formazione professionale "Alberto Hurtado" è una sfida ad attuare una formazione professionale espressione del coraggio ad implementare la formazione come un presidio sociale, legale e civile in un territorio urbano creato male e mal gestito, in cui sono evidenti i segni di criminalità, mancanza di lavoro, droga ed ignoranza, ma dove la speranza è tenuta accesa da manifestazioni di competenza e solidarietà.

"Nuovi Sentieri" e la collaborazione con il liceo Elsa Morante

La forte testimonianza di impegno sociale di Padre Fabrizio Valletta si è espressa nel suo interesse per la sperimentazione di innovative strategie pedagogiche per contrastare il diffuso fenomeno della dispersione scolastica nel quartiere napoletano, cercando la possibilità di attuare esperienze sempre più innovative. Grazie alla collaborazione con il liceo Elsa Morante, gli allievi dell'ultimo anno dell'indirizzo di scienze umane hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con diverse e significative realtà del territorio. Si è

sviluppata una esperienza di riflessione teorica e di incontro diretto con le problematiche che segnano ancora il territorio come la tossicodipendenza, la devianza minorile, la criminalità organizzata, il disagio psichiatrico, i deficit del mondo del lavoro e le carenze istituzionali. Ad ogni ambito di problematica è stato delineato un approccio conoscitivo per preparare il diretto contatto degli alunni con le strutture proposte, per poter sperimentare quanto possono incidere socialmente le pratiche di intervento continuate. L'iniziativa ha preso il nome di "Nuovi sentieri", per meglio rendere l'intento di dare una esperienza educativa e formativa ai ragazzi liceali in vista della scelta per i loro studi universitari o per il futuro lavorativo che decidono di intraprendere lungo il percorso della loro vita. Sulla traccia segnata da tale iniziativa, quest'anno ho potuto affiancare in qualità di tutor formativo, i ragazzi del quinto anno del liceo Elsa Morante, attraverso un percorso di Alternanza Scuola-Lavoro che li ha visti impegnati presso l'Istituto Comprensivo Sauro Errico Pascoli. Grazie alla stretta collaborazione tra i presidi degli istituti e il Centro di formazione professionale A. Hurtado, i ragazzi hanno avuto la possibilità di sviluppare in aula con i bambini il progetto "I Colori Del Mondo", delineato in collaborazione tra i tutor del Centro ed il corpo docenti della scuola primaria. Il progetto interculturale proposto risponde ad una esigenza territoriale di garantire l'integrazione di bambini di diversa cultura e religione. La varietà culturale che affluisce all'interno delle istituzioni educative necessita di una diffusa conoscenza e accettazione dei diversi usi e costumi anche tra i bambini di diverse fasce di età. Allo stesso tempo, le pratiche di cooperazione e di relazione proposte nel percorso educativo assumono un valore preventivo per fenomeni di emarginazione e bullismo, grazie alla efficace creazione di una rete di valori condivisi e praticati nei momenti destinati allo sviluppo delle attività progettate. I ragazzi del liceo sono stati coinvolti in processi di trasmissione di competenze e abilità attraverso l'implementazione di attività didattiche, artistiche e ludiche, adattate alle esigenze dei gruppi interclasse. I processi emotivi innescati dalla nascita della relazione educatore/bambino, risultano fondamentali e significativi per delle coscienze in formazione che necessitano di esperienze concretamente poste al servizio delle scelte personali quotidiane e del futuro lavorativo. Il progetto si propone di aprirsi alle famiglie del territorio,

attraverso l'allestimento di una mostra-spettacolo nella scuola, con lo scopo di creare una continuità nelle scelte istituzionali educative sul territorio. In questo modo, l'obiettivo fissato, è quello di poter garantire una costante attenzione alle esigenze e alla crescita culturale del tessuto sociale locale, contrastando fenomeni di dispersione, di devianza e di esclusione dai circuiti formativi pedagogici, fondamentali per lo sviluppo delle identità e della dignità umana.

Bibliografia

Fabrizio Valletti, *Un gesuita a Scampia. Come può rinascere una periferia degradata*, Marotta & Cafiero editori, Napoli, 2017;

Loretta Fabbri, Bruno Rossi, *Pratiche lavorative, Studi pedagogici per la formazione*, Guerini Studio, 2010;

Bruno Rossi, *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*, Laterza, Roma, 2009;

Donald Alan Schon, *Formare il professionista riflessivo. Per una prospettiva della formazione e dell'apprendimento nelle professioni*, tr. It. FrancoAngeli, Milano, 2006;

Maura Striano, *I tempi e i "luoghi" dell'apprendere. Processi di apprendimento e contesti di formazione*, Liguori, Napoli, 2000.

*L'evoluzione dell'*Human Resource Management *nelle imprese italiane*

ANTONIO ZAPELLI

Introduzione

Scopo di questo saggio sarà quello di ricostruire le principali tappe delle attività, degli strumenti e l'evoluzione in generale dell'HRM. Questa evoluzione è in particolar modo rapportata alle trasformazioni organizzative che hanno riguardato il mondo delle imprese nel nostro paese e nel sistema capitalistico in generale. Verranno analizzati infine diversi modelli di gestione delle Risorse Umane, emerse in diverse fasi dello sviluppo economico.

Che cos'è l'"Human Resource Management"

Con l'espressione "Human Resource Management" letteralmente intendiamo la "Direzione/Gestione delle Risorse Umane". È questa una linguaggio sempre più utilizzato, anche in Italia, rispetto alla più canonica forma (almeno un tempo lo era) "Personnell Management", e si intendono nello specifico le politiche, le attività, la prassi e i sistemi che influenzano gli atteggiamenti, i comportamenti e le prestazioni delle persone che agiscono all'interno delle organizzazioni, e riguardano ancora, sia le unità funzionali e i ruoli professionali aventi responsabilità o competenze di gestione del fattore lavoro.

Obiettivo dell'Human Resource Management è quello di rendere il più possibile coerente e lineare il sistema dei comportamenti attivati dalle persone che operano all'interno delle organizzazioni con il sistema degli obiettivi dell'organizzazione stessa. Dun-

que, l'HRM può diventare uno strumento di aiuto essenziale e fondamentale per la realizzazione di obiettivi economici e di redditività nel breve periodo, ma anche per rendere costante ed accrescere il vantaggio competitivo dell'organizzazione, contribuendo alla soddisfazione dei clienti, dei fornitori o dei lavoratori e favorendo lo sviluppo di un'immagine positiva dell'organizzazione della comunità di riferimento.

Nella pratica, l'Human Resource Management si articola in attività molto diversificate tra loro. Le più importanti comprendono: la ricerca e la selezione dei potenziali collaboratori, l'erogazione di formazione ai dipendenti affinchè svolgano al meglio le proprie attività o affinchè si preparino ad una crescita futura, la valutazione e la gestione delle prestazioni, lo sviluppo del personale, la valutazione delle performance, le relazioni industriali ed anche la retribuzione del personale, oltre che la gestione delle ricompense e la creazione di un clima e di relazioni di lavoro favorevoli all'esecuzione dell'attività dell'organizzazione. Alla base dell'Human Resource Management vi è l'assunto per il quale esiste una relazione diretta positiva fra buone e coerenti pratiche di gestione delle Risorse Umane e i risultati aziendali. Questo vuol dire niente altro che i buoni investimenti sulle Risorse Umane nella propria azienda producono effetti benefici non solo sull'organizzazione tutta, ma anche sul risultato e sul fatturato dell'azienda stessa. Questo assunto non è da considerare ovvio e scontato per tutti: spesso è stato messo in discussione da manager e specialisti che appartengono ad altre funzioni aziendali, soprattutto in periodi di crisi e di scarsità di rendimenti e risultati. Un luogo comune è quello per il quale quando un'azienda è in crisi, il primo "ramo" che viene estirpato è quello delle Risorse Umane. Niente di più sbagliato. Soltanto in tempi recentissimi si è cercato di verificare, attraverso dati e ricerche scientifiche, l'esistenza di un legame tra un buon trattamento delle RU e il rendimento dell'azienda stessa. Uno studio del 1995 che ha visto soggetti un vasto campione di aziende appartenenti a tutti i settori ha dimostrato che la qualità delle prassi dell'Human Resource Management esercita delle conseguenze positive sulla riduzione del turn over, sul fatturato per dipendente, sul valore di mercato delle azioni e sulla redditività per dipendente. Questi risultati sono stati confermati da numerose altre ricerche.

Come dunque si è messo in evidenza, anche se non esiste una definizione comunemente accettata, il punto chiave dell'Human Resource Management sta nel vedere il personale come una vera e propria risorsa all'interno dell'organizzazione.

Da questo principio emergono due fondamentali scuole di pensiero:

- la RBT (resources-based theory) che vede tale risorsa come unica fonte di un vantaggio competitivo unico, duraturo e non imitabile e quindi pone la gestione delle risorse umane al centro della strategia aziendale (vedi Barney 1991, Boxall and Purcell 2003);
- la "soft HRM", che partendo dalla analisi di Porter (1985) che vede il vantaggio competitivo raggiungibile solo da una differenziazione del prodotto o da una leadership nei costi, suggerisce quindi un'integrazione (un "fit") delle politiche di gestione delle risorse umane con quelle della strategia generale di impresa (vedi anche Miller 1987).

Tra le molteplici definizioni di gestione delle risorse umane c'è anche quella che intende la capacità potenziale di indicare la destinazione o l'indirizzo di adeguate iniziative relative ai diversi scopi operativi dell'azienda, riservandosi inoltre la facoltà di decidere in maniera consona ed adeguata rispetto alle difficoltà di tipo logistico o economico, a seconda di quali casi si presentino in merito. Si è già messo in evidenza che in questi ultimi anni la gestione del personale ha subìto grandi trasformazioni, le motivazioni delle quali vanno ricercate nell'andamento del mercato, sempre più competitivo e "veloce" e nell'ambito sindacale proiettato sempre più all'adeguamento della figura del lavoratore ai nuovi canoni richiesti. Appare evidente che il modo di fare impresa oggi è considerevolmente cambiato, la gestione del personale tende a non essere più ritenuta come un costo inutile, ma viene sempre più intesa come facente parte della struttura organizzativa aziendale. Tutto ciò oggi ha consentito, nella gestione delle risorse umane, una maggiore focalizzazione di alcune politiche, come ad esempio un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali, attraverso una maggiore comunicazione fra dirigenti e maestranze, oppure il riconoscimento delle prestazioni attraverso i differenti sistemi retri-

butivi, il reclutamento, la selezione e la formazione del personale, in considerazione della crescente flessibilità che oggi viene richiesta nel ricoprire ruoli e mansioni all'interno di un'azienda.

Tutte queste caratteristiche consentono di comprendere quanto sia importante il ruolo delle risorse umane nel raggiungere l'obiettivo del successo aziendale, un valore aggiunto che permette di migliorare la produttività in funzione di investimenti applicati al settore ed alle politiche del personale. A conferma di questo, sono sorti Osservatori dedicati al settore HR come l'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano, così come aziende che si sono specializzate nel fornire servizi e software per ottimizzare la gestione amministrativa delle Risorse Umane; nel nord Italia ad esempio è operativa EcosAgile o Hunext e vi sono anche diverse altre realtà che operano in tutto il territorio nazionale, come ad esempio Sistemi S.p.A con la piattaforma JOB/Risorse.

L'evoluzione dell' "Human Resource Management"

Il sorgere e lo sviluppo di una funzione dettagliatamente ed unicamente dedicata alla gestione delle Risorse Umane e conseguentemente lo svilupparsi di una stratificazione di competenze distintive e di un know-how specifico in quest'area, sono strettamente associati all'affermarsi del sistema industriale degli Stati Uniti e dell'Europa nei primi decenni del Novecento. È con lo sviluppo industriale, infatti, che l'azienda concentra in luoghi limitati e ristretti grandi quantità di energia, di macchine, e soprattutto di uomini. Per questa fusione, si manifesta la necessità di coordinare tali fattori, di dividere il lavoro, di regolamentare l'attività dei singoli collaboratori o di gruppi e di monitorare che gli sforzi siano orientati verso un obiettivo comune da raggiungere ed ottenere. È nell'impresa "Fordista" che si sviluppano le competenze distintive e specifiche e che prende forma per la prima volta una funzione specialistica di HRM. I due capisaldi del fordismo erano: il paradigma industriale tayloristico, accompagnato da una "spinta automazione" (riflesso della meccanizzazione) e la concessione di retribuzioni più elevate di quelle mediamente riconosciute dalla prassi delle relazioni industriali dell'epoca. Questo secondo aspetto non era però conseguenza di una qualche forma di filantropia, ma semmai era

l'espressione di una lungimiranza socio-economica, poiché era la premessa della produzione di massa, ossia il volano dell'economia di consumo (una classe operaia povera non si può permettere neppure la più spartana utilitaria). Ma i due capisaldi erano connessi anche sul piano funzionale: la potente razionalizzazione del ciclo produttivo aveva come prerequisito un'intensa sottomissione delle maestranze alla disciplina organizzativa (quasi maniacale) del fordismo, che arrivava a calcolare con esattezza i minimi movimenti corporei del dipendente: questo regime alienante doveva trovare almeno una forma di riparazione nel salario più generoso, che saggiamente infatti veniva assegnato all'operaio Ford.

Dunque inizialmente la funzione HRM nasce solo nella grande industria, e questo perché è in essa che l'organizzazione diventa più articolata e complessa: è nella grande industria che manager e lavoratori rischiano di perdere facilmente di vista gli obiettivi generali.

Altri fattori determinanti per il nascere della funzione Human Resource Management sono: la stratificazione di una legislazione del lavoro vincolante per le aziende, il rafforzarsi e il moltiplicarsi delle organizzazioni di rappresentanza sindacale, una coscienza sempre maggiore dei diritti individuali e politici, l'innovazione tecnologica, la necessità per le aziende di personale di acquisire collaboratori con specializzazioni sempre più sofisticate e diverse. Nelle aziende più piccole, invece, i problemi organizzativi e le questioni inerenti alla gestione del personale restano nelle mani della proprietà o della linea gerarchica più alta.

Percorrendo una storia delle risorse umane, si osserva che l'evoluzione della funzione HR è in genere vista come variabile dipendente dall'ambiente, dalle trasformazioni del sistema socio-economico, dalle dinamiche del sistema delle relazioni industriali, dalla cultura del management e dei lavoratori, dai cambiamenti nel mercato del lavoro piuttosto che dall'evoluzione degli assetti strategici e organizzativi dell'impresa. Se volessimo rappresentare graficamente e geometricamente l'evoluzione dell'HRM, uscirebbe fuori una funzione "allodipendente", suscettibile cioè a ciò che accade fuori dai confini dell'impresa, ed è per questo che particolarmente numerosi sono i tentativi di ricostruire le fasi di sviluppo della funzione.

È possibile proporre una ripartizione in fasi riferibili ai più recenti decenni:

1) ricostruzione del sistema – gli anni Cinquanta;
2) sviluppo dell'economia – gli anni Sessanta;
3) le lotte sindacali – gli anni Settanta;
4) Lo sviluppo – gli anni Ottanta;
5) l'emergere della qualità – gli anni Novanta;
6) sfida per la sostenibilità – anni Duemila.

La ricostruzione del sistema (Anni Cinquanta)

Subito dopo la II guerra mondiale, e per tutti gli anni Cinquanta, la funzione di "ufficio del personale" era sostanzialmente una funzione amministrativa-disciplinare totalmente subalterna, in una logica d'impresa che traeva profitto dalla non criticità del fattore umano, intenzionata unicamente ad assicurare l'afflusso di una forza di lavoro sicura e tranquilla anche dal punto di vista ideologico e politico, e che si faceva forza dall'eccedenza dell'offerta sulla domanda del lavoro. La funzione del personale si caratterizzava tutt'al più come un servizio all'interno di una funzione amministrativa, con compiti di amministrazione, di interpretazione e di tutela della normativa. La responsabilità della gestione del personale era al sicuro nelle mani della linea gerarchica, soprattutto dei capi di primo livello, mentre le attività che esulavano dalla gestione ordinaria erano prerogative dell'alta direzione o della proprietà. Un'altra caratteristica di quegli anni riguardava il sindacato, che per debolezza organizzativa e per la presenza di un'amplia disoccupazione, influiva con la contrattazione solo sulla sfera del costo del lavoro, senza scalfire la discrezionalità dell'azione manageriale.

Il know-how e la strumentazione tecnica utilizzata erano molto semplici, la cultura professionale degli addetti piuttosto bassa e limitata agli aspetti amministrativi, i rapporti con il vertice dell'azienda assolutamente sporadici.

Lo sviluppo dell'economia (gli anni Sessanta)

Negli anni Sessanta la situazione si evolve in modo significativo. L'attività industriale si sviluppa in maniera esponenziale, il mercato del lavoro diventa più dinamico e mobile, le principali aziende italiane approdano anche sui mercati esteri e avvertono la necessità di razionalizzare le strutture produttive per incrementarne la produttività. Da un lato vengono a porsi in atto grosse migrazioni di lavoratori, che passano dalle attività agricole a quelle industriali con enormi problemi di formazione professionale, dall'altro emergono, grazie all'evoluzione tecnologica, nuove figure professionali che spingono il sindacato a tentare di ridurre la discrezionalità del management attraverso la contrattazione articolata e l'allargamento della sfera contrattuale dai cottimi alle qualifiche, alle classificazioni. Le funzioni del personale cercano di acquistare maggiore autonomia e di attingere all'interno dell'azienda a compiti più precisi, giustificati dall'adozione e dall'impiego di tecniche di gestione più sofisticate, quali la job evaluation, la selezione basata su test psicologici, l'addestramento e la formazione dei quadri. In generale la funzione HR, pur continuando ad essere in una posizione subalterna rispetto alle più tradizionali funzioni aziendali come l'amministrazione, la produzione, o la logistica, si determina sempre più come una funzione integrativa, con l'obiettivo e la finalità di suscitare l'approvazione sugli obiettivi aziendali e nei confronti delle forme di autorità costituite nell'azienda. Le responsabilità di gestione sono ancora affidate prevalentemente alla linea gerarchica, però le funzioni del personale assumono alcune responsabilità dirette, per esempio nella selezione, nella messa a punto di strumenti di valutazione, nella fissazione di criteri e principi generali di politica del personale.

Le lotte sindacali (gli anni Settanta)

La progressiva sindacalizzazione dei "nuovi" operai, tecnici e impiegati, dovuta al fatto che le organizzazioni sindacali si presentavano come il centro del mondo per l'operaio, e soprattutto, la loro ancora di salvezza e l'intervento dei rappresentanti dei lavoratori su aree problematiche che fino a quel momento erano prerogativa

aziendale, quali l'organizzazione del lavoro o l'ambiente, per esempio, colgono del tutto impreparati i piani alti delle aziende e, soprattutto, i capi intermedi, che in misura sempre crescente delegano alla funzione del personale il ruolo di gestione del conflitto. È in questo contesto più caotico e dialettico che le funzioni HR acquistano visibilità e rilevanza e reclamano maggior potere e peso politico nelle aziende; inoltre la criticità e la rigidità che caratterizza ormai il fattore lavoro fa sì che le funzioni HR, almeno nelle grandi aziende strutturate, siano spinte a prendere parte in modo più deciso all'attività di pianificazione generale dell'impresa e a rivendicare un nuovo ruolo. Questo nuovo ruolo è caratterizzato da diverse funzioni: quella di elemento mediatore e conciliatore tra la dirigenza e gli operai, o tra l'azienda e patnership esterni, lo studio del contesto economico - sociale del personale, la mediazione culturale tra la società e l'azienda; da altri in termini di valorizzazione e miglior utilizzo del capitale – lavoro; da altri ancora nella gestione della conflittualità permanente e quindi nella contrattazione del potere nell'azienda.

Le scelte strategiche, politiche, organizzative delle funzioni HR restano tuttavia ancora incerte, anche se sul piano operativo si nota uno sforzo per ripensare agli strumenti tecnici della gestione del personale in modo più rigoroso, preciso e coerente. Questa constatazione risulta dalle prime indagini sistematiche effettuate sull'evoluzione del ruolo della funzione HR in Italia da cui è possibile ricavare un profilo di responsabile con un background prevalente in discipline giuridico-economiche ed esperienze precedenti principalmente nell'amministrazione, mentre la funzione svolta è soprattutto chiamata a selezionare, assumere e retribuire il personale. Anche i rapporti sindacali e, più in generale, le relazioni industriali rappresentano un costante e importante compito e così pure l'attività di addestramento e formazione del personale.

Lo sviluppo (gli anni Ottanta)

La forte instabilità dei mercati, la diffusione delle tecnologie informatiche, la necessità di riacquistare terreno in termini di libertà di azione e di potere nei confronti delle organizzazioni sindacali e il costante bisogno di eccellere in termini di produttività e flessibilità

pongono le funzioni HR di fronte alla necessità di superare il tradizionale orientamento reattivo e di ripensare il proprio ruolo in termini di maggiore pro-attività, col vantaggio in questi anni di un lento declino del sindacato e di una forte ripresa invece dell'iniziativa manageriale. È negli anni Ottanta che si completa l'istituzionalizzazione della funzione nel sistema aziendale. Non solo essa ha ormai quasi universalmente lo status di direzione con dipendenza diretta dal vertice ed è legittimata a svolgere le più tradizionali attività di gestione delle RU, ma allarga il proprio dominio di azione acquisendo le funzioni dell'organizzazione, delle relazioni esterne e dell'ambiente/sicurezza. Il fenomeno della crescente esternalizzazione di attività specialistiche, usualmente svolte all'interno dell'azienda, riscontrabile negli anni Ottanta in buona parte delle imprese italiane ed internazionali, risulta trovare riscontro anche a proposito delle attività di HRM. Le attività esternalizzate risultano essere soprattutto quelle di formazione e di selezione di manager e quadri, svolte nelle quasi totalità dei casi con l'aiuto di enti ed agenzie specializzate o società HR esterne, mentre molto consistente è anche il ricorso all'esterno per l'assistenza nella messa a punto di programmi di sviluppo organizzativo, per le analisi e per i piani retributivi, l'analisi delle posizioni e la progettazione di sistemi di valutazione delle prestazioni e del potenziale. Allo stesso tempo, molto marcato risulta essere il processo di elaborazione e di acquisizione del know-how specialistico. Alla fine degli anni Ottanta la funzione HR è ormai dotata dei più classici strumenti e sistemi per la gestione delle RU: sistemi di valutazione delle posizioni, delle prestazioni, del potenziale, piani retributivi, piani di formazione, di reclutamento e selezione.

L'emergere della qualità (gli anni Novanta)

Se negli anni Ottanta la risorsa umana rappresentava un fattore critico da ottimizzare e da gestire in termini produttivistici, è negli anni Novanta che sembra trovare concretezza la necessità di riconoscere a tale risorsa un'attenzione particolare, in quanto decisiva per l'attivazione dei processi di innovazione dal basso e di realizzazione delle politiche di qualità. Questo cambiamento non è tanto dovuto alla comprensione tra innovazioni di prodotto e inno-

vazioni di processo, quanto piuttosto alla capacità di integrare l'innovazione nelle politiche di gestione delle RU. Si delinea così, in modo sempre più chiaro, un profilo della funzione personale fornitrice di un nuovo e più sofisticato valore aggiunto.

È in questo contesto che la funzione aziendale che presidia le attività di gestione delle RU è investita da una dinamica evolutiva che conduce nella direzione di un profilo caratterizzato da elevata pervasività, da relativa de-specializzazione, in quanto la cura delle RU non è più percepita come una competenza esclusiva degli uomini del personale, ma come una competenza che investe in diversa misura ogni centro di responsabilità dell'impresa; da profondi cambiamenti nella professionalità e negli atteggiamenti degli addetti a tale funzione.

Il sostanziale accordo manifestato da studiosi e operatori su queste caratteristiche emergenti non garantisce, tuttavia, dal pericolo che le ipotesi di evoluzione individuate abbiano una valenza puramente teorica e nascondano ambiguità.

La sfida della sostenibilità (gli anni Duemila e oltre)

Dalla fine degli anni Novanta del secolo scorso ad oggi, al concetto di Risorsa Umana è stato quasi sempre affiancato quello di "sostenibilità", intendendo con tale termine la capacità di una impresa di perdurare nel tempo in un contesto altamente competitivo, oltre alla capacità di assumere decisioni con un approccio che considera l'impatto a lungo termine sui diversi attori istituzionali portatori di interessi e vantaggi verso le organizzazioni. La missione di ottenere risultati economici nell'immediato è affidata ad altre e numerose funzioni e, nel rapportarsi ad esse, i responsabili del personale dovrebbero avere sì una chiara comprensione dei processi che generano valore, ma non necessariamente assumerli come unica finalità. In quest'ottica, alla funzione HR viene attribuito l'obiettivo di contribuire alla costruzione del capitale umano dell'impresa in una prospettiva di medio-lungo periodo, facendo evolvere nel tempo le competenze e le motivazioni delle persone in rapporto alle direttrici strategiche. Ma una cosa del genere non è affatto facile e richiede doti e capacità di equilibrio, di autorevolezza, soprattutto nella fase di ricomposizione del conflitto strutturale di interessi, che

da sempre esiste con i manager di linea nella gestione delle Risorse Umane. Un conflitto che deriva principalmente dal fatto che, mentre i manager di linea hanno una mentalità orientata al risultato "produttivistico" e trattano le risorse umane in vista di quello, lo specialista HR si pone in una posizione di mediatore, giudicando ed osservano le risorse in un'ottica di medio-lungo termine e badando alla loro crescita.

Bibliografia

D. Boldizzoni, L. Quaratino, *Risorse Umane. Logiche e strumenti per la valorizzazione del capitale umano*, Il Mulino, Bologna, 2014.

M. Tommolillo, *L'organizzazione umana. Dalla gestione delle risorse umane alla gestione umana delle persone*, Libreriauniversitaria.it Editore, 2012 Roma.

G. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane. Persone, relazione, valore*, Mc-Graw Hill Education, New York, 2012.

E. Auteri, *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini&Associati, Milano, 2009.

Il clima organizzativo

ASSUNTA ZIVIELLO

Introduzione

Il clima organizzativo ha acquisito sempre più rilevanza nel tempo all'interno di quelle organizzazioni più attente alla gestione delle risorse umane. Gli studiosi si sono sempre più interessati a studiare non solo gli aspetti strutturali di un'organizzazione, ma anche quelli psicosociali.

Con il termine clima organizzativo si intende la percezione di un determinato ambiente, di un'azienda o più in generale di un'organizzazione, da parte delle persone che in esso operano, ed è in grado di condizionare ed influire sull'andamento delle attività e sui vissuti di quelle stesse persone. Questa percezione ha una notevole importanza in quanto è in grado di condizionare le attività che si svolgono all'interno di tali contesti organizzativi.

Dallo studio del clima organizzativo e dalla sua diagnosi è possibile individuare delle azioni da adottare per migliorare la qualità della quotidianità aziendale sotto molteplici punti di vista.

Questa attenzione rivolta verso questo tema nasce dal riconoscimento di un legame tra gestione delle risorse umane e performance, e la conseguente importanza che assume il concetto di 'benessere organizzativo' (Avallone & Bonaretti, 2003).

Clima organizzativo e 'teoria del campo'

Gli studi sul clima organizzativo si concentrano soprattutto a partire dagli anni '70, dato che storicamente non è stata posta molta

attenzione alle condizioni di lavoro delle persone, soprattutto in riferimento a variabili di tipo psicologico. Innanzitutto è importante individuare quella che è stata la base comune alle diverse teorie e ricerche sviluppate nel tempo. Si tratta della cosiddetta 'teoria del campo' dello psicologo statunitense Kurt Zadek Lewin, pioniere della psicologia sociale.

La sua teoria, riguardante la dinamica di gruppo, sostiene la possibilità di indagare il comportamento umano esprimendolo come la funzione:

$$C = f(A,P)$$

Dove il comportamento umano (C) è espresso in funzione (f) dell'ambiente (A) in cui la persona vive e lavora, e della persona stessa (P), con le sue caratteristiche e peculiarità (personalità, carattere, esperienza).

Considerata la difficoltà nell'isolare le due componente, è lo stesso Lewin a modificare tale funzione riunendo Persona e Ambiente in un'unica variabile 'Spazio di Vita' (SpV):

$$C = f(A,P) = f(SpV)$$

Lewin nel 1939 introdusse il concetto di 'clima sociale' (social climate) descrivendo le diverse conseguenze prodotte dall'adozione di differenti stili di leadership sui gruppi.

Circa un secolo fa, faceva notare che "un divieto o un obiettivo da raggiungere possono avere un ruolo essenziale nello stato psicologico dell'individuo, senza tuttavia essere chiaramente presenti nella coscienza".

I diversi studiosi e ricercatori hanno elaborato numerose definizioni di tale concetto, diversi a seconda che prediligano maggiormente gli aspetti psicologici o gli aspetti organizzativi. Indipendentemente dalle varie scuole di pensiero, il clima identifica una caratteristica soft delle organizzazioni, contrapposta a quelle strutturali o hard.

Approcci teorici al clima organizzativo

Nel tempo si sono sviluppate diverse posizioni da cui sono emerse una pluralità di approcci così sintetizzabili (Moran & Volkwein, 1992):

- Approccio strutturale
- Approccio percettivo
- Approccio interattivo
- Approccio culturale

Mentre i primi tre approcci sono ciascuno l'estensione concettuale del precedente, l'ultimo si distingue per l'introduzione di un altro concetto, quello di cultura organizzativa.

L'approccio strutturale considera il clima organizzativo come una manifestazione oggettiva della struttura organizzativa presente in un dato contesto, che gli individui incontrano e recepiscono (Guion, 1973). Tale approccio pone le sue radici in quella corrente di pensiero secondo cui la realtà deriva unicamente da condizioni oggettive, per cui l'organizzazione autoproduce un clima, considerato come un attributo dell'organizzazione stessa, esistente indipendentemente dalle percezioni dei suoi membri. I valori, le percezioni e gli atteggiamenti di questi ultimi vengono influenzati dalle condizioni esistenti nella struttura. Per cui secondo questo approccio strutturale, il clima organizzativo nasce dagli aspetti oggettivi dell'organizzazione:

- dimensioni;
- grado di centralizzazione delle decisioni;
- numero dei livelli gerarchici;
- tipo di tecnologia impiegata;
- ruoli formali;
- politiche del personale.

In maniera quasi del tutto opposta all'approccio strutturale, l'approccio percettivo definisce il clima come il risultato di elaborazioni percettive e cognitive delle persone, che reagiscono ed interpretano le variabili organizzative sulla base degli aspetti che ritengono psicologicamente più significativi. Per cui il clima viene descritto come una qualità relativamente duratura di un'organizzazione che dipende dai comportamenti dei suoi membri: esso è percepito dagli altri membri e guida nell'interpretazione e nella classificazione delle situazioni e dei comportamenti che hanno luogo nell'organizzazione (Pritchard & Karasick, 1973). Il clima deriva da processi di elaborazione ed interpretazione psicologica compiuti su

qualche elemento dell'ambiente ritenuto di interesse (James & Jones, 1974). Le percezioni agiscono come una mappa cognitiva di funzionamento dell'organizzazione che suggerisce ai suoi membri quali siano i comportamenti più appropriati da adottare a seconda delle situazioni. Da tale approccio ne deriva che il clima organizzativo è mediato da aspetti di personalità dei soggetti, oltre a variabili più propriamente relazionali, come ad esempio lo stile di leadership (Field & Abelson, 1982).

L'approccio interattivo sottolinea l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima organizzativo e utilizza come presupposti per descriverlo: le interazioni tra gli individui e il modo in cui l'organizzazione viene vista da coloro che la vivono.

Secondo tale approccio il clima si sviluppa solo all'interno dello scambio continuo con l'organizzazione, con i propri colleghi e con i superiori.

Per cui, il clima organizzativo è una caratteristica dell'organizzazione che si riflette nelle descrizioni che i membri fanno delle pratiche organizzative e lavorative nelle quali si trovano ad operare (Schneider & Bartlett, 1970). I membri di un'organizzazione sono visti come elaboratori attivi di informazioni: traggono informazioni dall'esterno, le rielaborano grazie anche alle relazioni interpersonali, giungendo infine ad una propria visione del mondo circostante, ad una propria percezione del clima organizzativo (Ciancaleoni, 2010). Anche l'approccio culturale dà importanza al ruolo delle relazioni interpersonali nel determinare la percezione del clima organizzativo nei membri, ma in più introduce un nuovo concetto, quello di cultura organizzativa. All'interno di tale approccio l'attenzione viene posta sui gruppi, più che sui singoli individui, ed in particolare su come i gruppi costruiscono ed interpretano la realtà; questi processi sono mediati dalla cultura organizzativa presente, dai valori sottostanti una data organizzazione. Secondo questo approccio la cultura organizzativa riveste un ruolo cruciale nel modellare i processi che producono il clima, nonché il tipo di relazione che lega il clima stesso con la cultura.

Clima e cultura rappresentano due elementi fondamentali all'interno di una realtà organizzativa, che nascono, crescono e si modificano nel tempo influenzandone attivamente la storia.

Mentre la cultura agisce su livelli più "profondi" (ideologie e filosofie di un'organizzazione) e cresce lentamente nel tempo, il clima, che agisce sugli atteggiamenti e sui valori, si sviluppa e si rinnova più rapidamente.

Il clima aziendale è anche influenzato dalle variazioni dell'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione.

Le componenti del clima organizzativo

Il clima organizzativo è un costrutto multidimensionale ed è difficile definirlo in maniera univoca. Vi sono molteplici componenti, di cui è possibile individuare alcune variabili principali appartenenti a dimensioni diverse.

Una prima dimensione è quella strutturale del lavoro, in cui rientrano:

- L'ambiente fisico - all'interno di questa componente si collocano tutte le variabili connesse al comfort del proprio posto di lavoro, alla sicurezza sul lavoro e alle infrastrutture presenti nell'organizzazione (Ciancaleoni, 2010).
- Disponibilità e fluidità delle informazioni - questa variabile indica la facilità con cui i membri di un'organizzazione riescono a recepire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni.
- Sistema di riconoscimenti ed incentivi - a questa componente corrispondono gli incentivi economici e materiali, ovvero la retribuzione di ogni singolo collaboratore, ed altri tipi di incentivi non materiali che rappresentano il cosiddetto 'sistema premiante'. Il sistema premiante o Total Rewards System include le tipologie di premi o incentivi, espliciti o impliciti, finalizzati a promuovere taluni comportamenti o disincentivarne altri. Nel sistema premiante rientra non solo il sistema retributivo ma anche i riconoscimenti formali come lo sviluppo e la carriera, la formazione o altre iniziative del management per manifestare il proprio apprezzamento o per coinvolgere l'individuo (Gabrielli, 2010).

- Chiarezza delle funzioni e dei ruoli aziendali - questa componente indica quanto i membri di un'organizzazione hanno chiaro il ruolo che ricoprono e la mansione che devono svolgere. Una chiara identità di ruolo e funzione funge da guida sia per i membri, favorendo un buon clima organizzativo, e sia per i vertici aziendali che sono in grado di intervenire laddove vi siano comportamenti disfunzionali risalendo celermente ai problemi e ai luoghi all'interno del quale si generano (Ciancaleoni, 2010).

Un'altra dimensione che si distingue è quella interpersonale, che comprende:

- Relazione con colleghi e superiori - è una variabile che fa riferimento alla qualità delle relazioni tra tutti i membri di un'organizzazione. Da una parte una relazione tra colleghi può essere positiva quando i colleghi sono tra loro solidali, amichevoli e collaborativi. D'altra parte un rapporto qualitativamente positivo con i superiori dipenderà da quanto questi ultimi incoraggiano, supportano e sostengono i dipendenti.
- Coesione di gruppo - comprende tutti quegli atteggiamenti che denotano un'elevata (o scarsa) coesione all'interno di un gruppo di lavoro; ossia indica quanto gli individui hanno la tendenza a cooperare tra loro e quanto la direzione incoraggia questo tipo di relazione. Questa variabile acquisisce ancora più importanza all'interno di organizzazioni che prediligono lavori in team.
- Comunicazione aziendale - è una componente di primaria importanza. La comunicazione all'interno delle organizzazioni si distingue in orizzontale (comunicazione tra colleghi) e verticale (comunicazione top-down, ossia dal top management verso i livelli più operativi dell'organigramma organizzativo).
- Collaborazione - questa variabile include tutti i comportamenti collaborativi tra colleghi, anche appartenenti a

gruppi di lavoro diversi. La collaborazione è molto influenzata dalla gerarchia dei valori che caratterizza una data organizzazione: vi sono organizzazioni improntate su una forte collaborazione tra reparti e altre che puntano ad una maggiore efficienza creando una forte competizione tra i diversi gruppi di lavoro.

- Stili di leadership - si distinguono tre distinti stili operativi: autoritario, democratico e permissivo. Non esiste uno stile di leadership migliore in assoluto, in quanto questo dipende da alcuni fattori quali la personalità del leader e le caratteristiche, i valori e le condizioni dell'organizzazione in cui si trova ad operare.

Altra dimensione è quella individuale, in cui si distinguono:

- Senso di appartenenza - indica il sentimento che consente agli individui di sentirsi parte dell'organizzazione, riconoscendone la cultura, la mission e la vision.
- Soddisfazione lavorativa - si distinguono diversi aspetti della soddisfazione lavorativa: la soddisfazione relativa alla propria funzione, quella riguardo la relazione con i colleghi, quella relativa alle soddisfazioni materiali.
- Motivazione al lavoro - è definita come la spinta che porta le persone ad impegnarsi nel proprio lavoro. È una variabile influenzata sia da caratteristiche individuali, come la personalità, sia dalle pratiche organizzative generali e comuni per tutti i membri di un'organizzazione capaci di incentivare la motivazione lavorativa.
- Responsabilità - questa variabile fa riferimento alla distribuzione del potere e delle responsabilità nell'organizzazione. Le responsabilità possono essere centralizzate solo sul management o possono essere distribuite sull'intera forza lavoro presente.
- Autonomia - individua il grado con cui un dipendente dell'organizzazione è libero di assumere determinati comportamenti coerenti con le sue mansioni e anche il

grado in cui deve rendere conto al proprio superiore riguardo il proprio operato.

Proprio perché il clima è un fenomeno percettivo, dovranno essere assenti dalla misura variabili oggettive quali:

- assenteismo;
- ritardi;
- incidenti sul lavoro;
- produttività.

Ciò non vuol dire che queste non devono essere misurate, ma semplicemente che non entreranno a far parte della definizione di clima. Tuttavia, esse potranno servire da raffronto per valutare l'efficienza e l'efficacia delle azioni adottate nelle fasi successive dell'intervento.

Misurare il clima di un'organizzazione

Misurare il clima aziendale significa individuare lo scarto esistente fra le aspettative delle persone e la realtà da esse vissuta, conoscere il benessere organizzativo e il livello di soddisfazione del personale.

L'indagine sul clima organizzativo può essere utilizzata come strumento puntuale per misurare lo stato di salute di un'organizzazione in un particolare istante della sua evoluzione. In tal senso essa rappresenta per l'organizzazione uno strumento per essere consapevole degli effetti delle pratiche applicate nel recente passato nella gestione del personale. L'analisi di clima è anche un oggettivo punto di partenza per progettare, pianificare ed eseguire le politiche future, offrendo in tal modo la possibilità anche ai collaboratori di confrontarsi con il management dell'azienda, sentendosi quindi riconosciuti e valorizzati come collaboratori attivi.

Un successivo monitoraggio ciclico, non necessariamente troppo frequente, consente di individuare preventivamente eventuali segnali di malessere e fattori potenzialmente critici, prima che essi si trasformino in comportamenti inadeguati o peggio ancora in situazioni particolarmente negative che arrecano danni sia alle per-

sone che all'organizzazione e sono di norma estremamente difficili e costose da 'curare'.

L'analisi del clima organizzativo si realizza attraverso il coinvolgimento del personale dell'organizzazione (o di un campione rappresentativo di essa) e di norma con l'utilizzo integrato di vari strumenti: questionari, interviste individuali e focus-group.

Le teorie e le pratiche che sono emerse nel tempo hanno messo in evidenza che, ad oggi, lo strumento maggiormente utilizzato per diagnosticare il clima all'interno di un'organizzazione è il questionario.

I questionari più utilizzati nelle ricerche e nelle organizzazioni sono i seguenti:

- Organizational Climate Questionnaire (OCQ - Litwin & Stringer, 1971);
- Team Climate Inventory (TCI - Anderson & West, 1994)
- Majer-D'Amato Organizational Questionnaire (M-DOQ - Majer & D'Amato, 2001);
- importante che la rilevazione dei dati e la loro interpretazione si concluda con il rilascio delle considerazioni elaborate ai soggetti coinvolti, così da poter lasciare un segnale positivo all'interno dell'organizzazione ed evidenziare l'importanza che la risorsa umana ricopre all'interno di essa.

L'Organizational Climate Questionnaire (OCQ), ideato da Litwin e Stringer nel 1968, ha lo scopo di analizzare le relazioni tra il contesto organizzativo e le percezioni dei suoi membri. Il questionario si compone di 50 item cui il campione dovrà esprimere una risposta mediante una scala Likert a 4 punti. L'OCQ è strutturato in modo tale da poter sviluppare la propria indagine sulla base di:

- Struttura - l'esperienza dei lavoratori nei confronti di metodi, regole e procedure dell'organizzazione;
- Responsabilità - quanto i membri si sentono i capi di se stessi;
- Premi - la presenza o meno di premi incentivanti;
- Rischio - il senso di rischio e di sfida nel lavoro e nell'organizzazione;

- Supporto - la percezione di aiuto da parte dei manager e degli altri lavoratori;
- Calore - unione e fiducia che si percepisce nel contesto lavorativo.

Il Team Climate Inventory (TCI), ideato nel 1994 da Anderson e West, è composto da 61 item che fanno riferimento a 4 dimensioni differenti:

- La visione del team di lavoro, che cerca di ricavare informazioni sulla visione dei membri di un'organizzazione circa la chiarezza, l'attendibilità e i valori degli obiettivi del gruppo.
- La sicurezza di partecipazione, divisa in due componenti: la partecipazione e la sicurezza del gruppo.
- L'orientamento al compito, dove si analizza l'impegno all'orientamento di merito, di valutazione e di operazione.
- Il sostegno all'innovazione, che analizza quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi.

Il M-DOQ Organizational Questionnaire muove dalla definizione di clima come costrutto multi-dimensionale complesso, determinato e influenzato da una pluralità di cause che si traducono poi, in una pluralità di effetti.

Il questionario si compone di 120 item cui il campione risponde esprimendo il proprio pensiero mediante una scala Likert a 4 punti. Gli item fanno riferimento a 13 dimensioni:

- Team: coesione di gruppo;
- Leadership: relazioni e comunicazioni con i superiori;
- Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione;
- Autonomia: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro;
- Libertà: libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee;
- Coerenza: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa;

- Dinamismo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione;
- Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti;
- Equità: sensibilità sociale e sentimento d'imparzialità;
- Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale;
- Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni;
- Environment: ambiente fisico e psicologico;
- Incentivazione (reward): riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.

Molto diffuso, anche in Italia, è una particolare versione di tale strumento per l'analisi di clima, che prende il nome di M-DOQ10: tale questionario indaga solo 10 delle 13 dimensioni proposte da Majer e D'Amato (comunicazione, autonomia, team, coerenza, job description, job involvement, incentivazione, leadership, dinamismo, sviluppo) e si compone generalmente di 70 item.

Conclusioni

L'indagine sul clima aziendale può essere definita come un 'Grande Orecchio' che il management ha a disposizione per ascoltare le esigenze organizzative e le insoddisfazioni inconfessate o inconfessabili delle persone.

La valenza propedeutica di tale strumento gestionale allo sviluppo della soddisfazione interna si concretizza proprio in questa capacità di ascolto amplificato e mirato. L'obiettivo è comprendere esattamente quali sono le percezioni negative da trasformare in positive, quali sono i punti di forza dell'organizzazione sui quali far leva, quali le aree di miglioramento su cui intervenire prioritariamente. All'interno di ogni organizzazione, il concetto di soddisfazione è così prismatico che conviene pensarlo attraverso una sorta di relativismo psicologico: esistono tanti modi di soddisfare le persone quante sono le persone stesse. In altre parole, i fattori di soddisfazione/insoddisfazione sono talmente soggettivi e quindi numerosi che, nell'azione di gestione di una collettività organizzata, non sarà mai

possibile accontentare tutti in ugual misura, né sperare in una soddisfazione globale e duratura degli individui (Greco S., 2007).

In conclusione, a nostro parere l'obiettivo che le imprese dovrebbero perseguire nel contesto competitivo attuale, dovrebbe quindi essere quello di sviluppare pratiche e strumenti di gestione delle risorse umane che permettano loro di ascoltare sempre meglio i propri dipendenti: è solo in presenza di azioni che incoraggiano sentimenti positivi verso l'organizzazione ed il proprio lavoro, che ogni persona può sentirsi bene con se stessa e tradurre questo sentimento nella capacità di trasformarsi in una vera 'risorsa', in grado di creare valore per l'azienda.

Per cui sarebbe auspicabile che un numero sempre maggiore di organizzazioni considerasse le azioni di sviluppo della customer satisfaction interna sempre come un investimento e non come un costo.

Bibliografia

Avallone F. & Bonaretti M. (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino.

Gabrielli G. (2010), *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano.

Greco S. (2007), *L'indagine sul clima aziendale: come sintonizzarsi con la vita in azienda*, in "L'Informatore Inaz", (21), 27-32;

Guion, R. M. (1973), *A note on organizational climate*, Organizational Behaviour and Human Perfomance.

Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973), *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.* Organizational Behavior and Human Performance, (9), 126–146.

Ciancaleoni M., Il clima organizzativo, www.psicoterapia.it/rubriche /print.asp?cod=14498.

Castello A. & Borgia I., *Clima Aziendale* (consultato il 24-11-2017, www.psicologiadellavoro.org/?q=content/clima-aziendale).

Crea S., (2011), *Analisi di clima e valorizzazione delle risorse umane: il caso Ericsson Proposte per l'IT-Sales Segment (IT-SS)*, consultato il 23.11.2017, http://tesi.eprints.luiss.it/6632/1/crea-tesi-2011.pdf

EBC Consulting, Analizzare il clima organizzativo, consultato il 23-11-2017, www.ebcconsulting.com/images/File_pdf/Analizzare_il_clima_organizzativo_EBC_CONSULTING.pdf.

FINITO DI STAMPARE NEL MESE DI MAGGIO MMXVIII
PRESSO IL CENTROSTAMPA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
SUOR ORSOLA BENINCASA – NAPOLI