

Editoriale

Assessment is the new rucola? Perdonate l'audace incursione nel mondo della ristorazione, ma ho come l'impressione che alcuni termini compaiano all'improvviso nella nostra quotidianità per poi rimanerci per un dato periodo come fanno i tormentoni estivi. È il caso di assessment? Ma quanti di coloro che utilizzano di frequente questa parola ne conoscono il significato? L'edizione di questa Newsletter Lavoro ha proprio il compito di fare chiarezza. Iniziamo con un interlocutore che si occupa di assessment fin dagli anni 70 del secolo scorso. A Giancarlo Cocco abbiamo chiesto di spiegarci la teoria su cui si fonda questo tipo di valutazione della personalità basato sulla simulazione.

Con Yolanda Mussetti, titolare dell'omonima agenzia, abbiamo invece ripercorso passo dopo passo il caso concreto di un assessment. Interessante notare come anche tra esperti gli approcci differiscano. C'è chi evita la figura dello psicologo perché troppo introspettivo e chi invece la ricerca appositamente.

Con la rubrica "A gentile richiesta" il nostro esperto si rivolge a un datore di lavoro che si interroga sul rimborso delle spese professionali sostenute dai collaboratori. Nella risposta vengono analizzati i vari tipi di spese e specificato quali sono per legge a carico del datore di lavoro.

Con la rubrica "Giurisprudenza" ripercorriamo la storia di un dipendente bancario 60enne che, in seguito al licenziamento dovuto a comportamenti inadeguati, decide di avviare una causa chiedendo un'indennità per licenziamento abusivo di 6 mesi facendo leva soprattutto sulla sua età. Per il Tribunale federale l'anzianità non è tuttavia un argomento sufficiente affinché l'uomo possa ricevere l'indennità massima.

Elisabetta Bacchetta

All'interno:

- **Assessment: noi li facciamo così**
- **Spese professionali: chi paga?** / A gentile richiesta
- **Indennità per licenziamento abusivo** / Giurisprudenza

Psicologia comportamentale

Assessment: tu sei cosa fai

Intervista all'esperto Giancarlo Cocco

Questa edizione della Newsletter Lavoro è dedicata al tema dell'assessment. Iniziamo da un'intervista al professor Giancarlo Cocco al quale abbiamo chiesto di spiegarci origine e significato di questo processo.

Questa metodologia nasce nel contesto della psicologia comportamentale. Lo scopo è la verifica in anticipo di prestazioni di massimo livello. Troviamo le sue prime applicazioni negli Stati d'Uniti nel mondo militare. Attraverso l'assessment vengono vagliate in anticipo una gamma di capacità che il candidato deve possedere per essere inserito con profitto in un contesto competitivo. La psicologia comportamentale ha un approccio diverso dalla psicologia introspettiva, perché si basa esclusivamente sull'osservazione dei comportamenti in atto, ciò permette di capire come la persona tenderà a comportarsi anche in futuro. Se devo scegliere un tennista da inserire in una squadra, farò in modo di vedere i candidati in azione sul campo. Quello che conta è la prestazione. Come una persona si comporta per ottenere certi risultati. Per ottenerlo nell'assessment si procede a una simulazione della prestazione. Gli esseri umani hanno una caratteristica: sono teatrali. Se inseriti in un contesto di gioco, dopo un po' tendono a dimenticarsene e iniziano a "fare sul serio". Questo permette di ricreare situazioni aderenti alla realtà.

Come vengono testate le persone?

Prima vanno individuate le capacità che la posizione richiede. Se ne sceglierà un pacchetto su misura. Tra di esse vi possono essere la capacità di negoziazione,

la gestione di gruppi di lavoro, la capacità comunicativa ecc. Si procederà poi all'individuazione del grado di competenza partendo dal presupposto che i comportamenti osservati durante la simulazione sono molto simili, se non gli stessi, a quelli che la persona metterebbe in atto nella realtà. Risulta chiaro quanto in proposito sia importante la figura degli assessor, ossia degli osservatori e registratori dei comportamenti. Debbono basarsi solo sull'osservazione e non lasciarsi andare ad elucubrazioni introspettive. Questo capita, ad esempio, se durante una simulazione di gruppo di fronte alla mancata integrazione di

uno dei candidati, si filtra questa reazione spiegandola con una presunta limitazione caratteriale.

Sono previste prove di gruppo e individuali?

Idealmente un assessment dovrebbe essere condotto da un'equipe di osservatori ed essere composto da un'ampia gamma di prove. Di norma la registrazione dei comportamenti si svolge in una giornata.

I comportamenti vengono stimolati da esercitazioni a carattere collegiale (a ruoli assegnati nei quali ad esempio al gruppo di candidati viene chiesto di simulare una seduta di consiglio comunale o di un comitato, oppure a ruoli liberi dove occorre svolgere una determinata analisi e prendere una determinata decisione). Seguono le prove individuali nelle quali si procede comunque a una verifica fattuale evitando interpretazioni soggettive. Il principio non cambia. Si deve evitare di svolgere indagini sul carattere e sui processi mentali dei partecipanti, tipica invece dell'attività diagnostica della psi- segue a pag. 2 →



segue da pag. 1 →

Assessment: tu sei cosa fai

coterapia. Anche l'intervista individuale deve focalizzarsi sul recupero di comportamenti attuati. L'acronimo START lo spiega bene: Situation, Task, Action e Result. Se vogliamo, ad esempio, testare la capacità di negoziazione andremo a chiedere al candidato un resoconto concreto di prestazione che la persona ha fornito in una determinata situazione. Una delle domande chiave dell'assessor è: mi faccia un esempio. Si tratta di un approccio piuttosto svelante di chi millanta capacità inesistenti. Si procede poi anche all'intervista di carattere generale nella quale si raccoglie il ciclo professionale del partecipante per capire come ha vissuto determinate esperienze, ma si tratta di un supporto la cui utilità è solo fornire la cornice per inquadrare la persona. È interessante notare come proprio in questo ambito assistiamo alla diffusione di quello che io definisco "l'assessment selvaggio" svolto tramite semplici interviste.

Quali sono gli errori di chi improvvisa assessment?

Innanzitutto ci deve essere più di un osservatore. Poi non vanno utilizzati test mentali e proiettivi, perché dal punto di vista comportamentale non danno indicazioni affidabili. Spesso si tratta di semplici colloqui di lavoro che vengono erroneamente definiti assessment. Dietro a tutto ciò oltre che all'incompetenza c'è l'obiettivo di contenere i costi al massimo. Per osservare l'interazione di

Giancarlo Cocco

Giancarlo Cocco, nato a Roma, risiede a Lugano. È laureato in Scienze Politiche ed in Sociologia presso l'Università Statale di Roma. Ha conseguito un Master post-universitario all'Università Bocconi di Milano. Dal 2015 è titolare della Gian Carlo Cocco sagl. È iscritto all'Albo degli Psicologi. Coordina progetti di consulenza e di formazione incentrati sulla valorizzazione del capitale umano d'impresa e sullo sviluppo dei processi di innovazione, per alcune aziende nazionali e multinazionali. Collabora con l'Università SUPSI di Lugano su workshop in tema di Neuromanagement. Ha pubblicato numerosi articoli e libri sul management.

Di prossima pubblicazione: *Il capitale umano: strumenti di Assessment e di valorizzazione*, Franco Angeli 2018.

Assessment per tornare a lavorare

La fondazione IPT si occupa in tutta la Svizzera di (re)inserimento e orientamento sul piano professionale di persone che stanno attraversando un momento di difficoltà, ma non solo. Abbiamo incontrato Debora Banchini Fersini, direttrice della sede ticinese di IPT, a cui abbiamo chiesto come IPT si rapporta in merito agli assessment. **Nell'ambito della selezione delle persone che si rivolgono a voi in cerca di lavoro vi appoggiate anche allo strumento dell'assessment?** Abbiamo un assessment center a Lugano per il quale lavorano quattro collaboratori, tra cui uno psicologo. I nostri assessment prevedono una giornata di osservazione durante la quale ai candidati vengono proposte diverse attività, sia singolarmente che in gruppo, anche ludiche. L'aspetto ludico permette di far emergere la vera personalità perché ci si dimentica di essere osservati e il vero modo di essere si manifesta in modo naturale. L'obiettivo è fare emergere le competenze chiave, i punti di forza e di sviluppo oltre alle risorse. Inoltre viene effettuato anche un test sui valori e le motivazioni. Grazie a questo è possibile definire la compatibilità culturale del candidato con l'azienda. Al termine avremo una fotografia della persona. Un documento molto importante anche per il candidato stesso che potrà usufruirne per difendere in maniera consistente la propria candidatura. **Quali sono i servizi che offrite ai datori di lavoro?** Offriamo a tutte le tipologie di aziende consulenze individuali basate sullo sviluppo del personale, la formazione, il business coaching ed organizziamo per loro dei team building. Siamo inoltre un'agenzia di collocamento per chi è in transizione di carriera. Conosciamo molto bene i nostri candidati che seguono un percorso con noi della durata di sei mesi. Ai datori di lavoro offriamo un'opportunità per fare qualcosa di positivo per l'economia ticinese dando una possibilità a persone molto motivate a rientrare nel mondo del lavoro.

Informazioni: <http://www.fondation-ipt.ch>, 091 755 30 40

due persone il rapporto ideale è di 1:2. Se dobbiamo effettuare un assessment su, ad esempio, otto candidati, dovremo prevedere quattro osservatori impegnati per tre giornate di lavoro, tra prove ed elaborazione dei profili.

La metodologia dell'assessment viene applicata in quali occasioni?

Ad uso interno quando si vogliono verificare le opportunità di crescita di un manager o se a breve si dovranno nominare nuovi responsabili. Oppure ad uso esterno quando si procede a una selezione.

Lei ha sviluppato un metodo per assessment a distanza. Come funziona?

Sono questionari comportamentali nei quali sono elencate alternative più o meno efficaci di risoluzione di un dato problema, di presa di decisione o di contesti vari d'azione. Hanno il vantaggio della rapidità di esecuzione e di poterli svolgere telematicamente a distanza.

Come si sceglie un buon assessor?

Bisogna affidarsi a professionisti dall'esperienza comprovata. La mia esperienza sul campo mi ha insegnato che i peggiori assessor sono gli psicologi perché hanno un approccio troppo introspet-

Per saperne di più

Giancarlo Cocco e Angela Gallo, *Fare assessment: dalla tradizione all'innovazione*, Editore Franco Angeli: "Manuale operativo per applicare la metodologia di assessment e trarne profitto".

Giancarlo Cocco e Angela Gallo, *Valorizzare il capitale manageriale tramite gli Assessment Questionnaires*, Editore Franco Angeli: "Un approccio semplice ed efficace per valutare il patrimonio delle capacità manageriali".

tivo, mentre i migliori osservatori sono gli ingegneri o comunque chi ha esperienze operative. Questi ultimi seguono in maniera letterale i criteri di valutazione. Hanno un approccio più pragmatico. **Quale consiglio darebbe a un candidato a un assessment?**

Comportarsi nel modo più naturale possibile. Fingere di possedere alcune capacità a livello elevato è impossibile. Essere impiegati coerentemente al proprio profilo di capacità è vantaggioso per l'organizzazione, ma anche per la persona.

Tutte le edizioni di *Newsletter Lavoro* sono consultabili nell'area riservata ai clienti sul sito: www.boss-editore.ch.

Diversi indici facilitano la ricerca per parola chiave.

L'intervista di selezione:
Manuale 1.2.3.2

Planificazione, mantenimento
e sviluppo di carriera: 1.4