

Dalla gestione del personale
all'assessment permanente

o

“dal missionario all'antropologo”

*Per il futuro abbiamo meno
bisogno di “professionisti” e
sempre più di “capomastri”
(maestri) che coordinino i lavori in
un “cantiere”*

C. Sini

Una breve riflessione sull'origine dell'assessment center è utile per comprendere meglio il perché della necessità di valutare l'opportunità di adattare alle nuove tecnologie questo strumento nato per organizzazioni rigide e direttive militari

L'assessment nasce tra la prima e la seconda guerra mondiale, ad opera di psicologi tedeschi, per migliorare i metodi di selezione in uso in campo militare. Dal 1940, negli Stati Uniti l'assessment center è utilizzato per la selezione degli ufficiali. Lo scopo era quello di ricercare nei futuri capi le capacità di leadership. Gli psicologi inserirono tra le tecniche di selezione delle prove pratiche di simulazioni di situazioni reali di comando

In Inghilterra, negli anni della seconda guerra mondiale l'assessment center fu utilizzato per selezionare gli ufficiali. Negli anni '40 in U.S. si utilizzò in ambito industriale. L'American Telephon & Telegraph nel 1956 studiò in modo approfondito il contributo delle singole prove e diffuse molti dati sulla validità del metodo e delle tecniche utilizzate

A partire dagli anni '60 l'assessment center si diffonde rapidamente nei paesi più industrializzati. (Bray, Campbell & Grant, 1974; Moses & Byham, 1977, Bray & Grant, 1966, Thornton & Byham, 1982).

In Italia approda negli anni '70, grazie alle multinazionali

Byham & Thornton definirono in modo accurato l'assessment ceter (1982): "È la metodologia di valutazione che utilizza congiuntamente più tecniche di osservazione, che viene messa in opera da più valutatori e il cui risultato finale nasce dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni"

La condizione necessaria ed indispensabile perchè si abbia un assessment center è che le tecniche di osservazione dei diversi valutatori, il loro confronto e la loro integrazione non venga mai meno. É uno strumento di valutazione del potenziale che mette in luce le capacità e le qualità individuali delle persone. Consente inoltre di avere un loro quadro complessivo in azienda

Attraverso l'osservazione dei comportamenti durante le varie prove, è possibile inferire l'esistenza delle caratteristiche necessarie per ricoprire un **ruolo predefinito**, i comportamenti ne sono l'espressione manifesta. È proprio questa la specificità che rende indispensabile un ripensamento dell'assessment center. Il cambiamento è reso necessario dal nuovo contesto del mondo del lavoro e dalle mutate modalità operative, in modo tale da renderlo efficace come al suo nascere

Il tradizionale l'assessment center si impiega in una condizione *ambientale* e sociale totalmente mutata. Oggi, nella società e nelle organizzazioni c'è un proliferare di relazioni interpersonali basata sul *social network*. Tutto ciò è un fatto scontato, è necessario che questa realtà divenga oggetto di riflessione per meglio comprendere e gestire la nostra vita e le organizzazioni che sono intimamente cambiate, siamo in piena *dissociazione* spazio-temporale

La nuova condizione è la causa prima dell'incremento di nuove interazioni e socialità, ciò è facilitato dall'“*assenza*”, cioè dalla possibilità di essere sempre connessi in modo remoto e mobile. La caratteristica principale delle relazioni interpersonali nella società industriale era il *faccia a faccia*, tipicamente si estrinsecava nella contemporaneità (tempo) e stesso luogo (spazio). Oggi è elevato l'interesse all'interagire con altri e per soddisfarlo non è necessario spostarsi, da un luogo ad un altro, e *trovare* la disponibilità di tempo libero. Per questo tutti sono sempre *connessi*

L'agire umano è condizionato anche da ciò che fa il corpo. Gestì e posture del corpo condizionano le relazioni interpersonali. La società, con le sue leggi e norme, ha organizzato tempo e spazio, le due dimensioni che più influiscono e condizionano le azioni e i rapporti interpersonali

Le relazioni sociali sono azioni essenzialmente spazio temporali, per questo le società hanno dato rilievo all'organizzazione del tempo e dello spazio. Il capitalismo basato sulla produzione meccanizzata è (o forse è stato) "economia del tempo". Non è un caso che si sia diffuso l'orologio meccanico, che ha riorganizzato il tempo della vita quotidiana facilitando la misurazione quantitativa del tempo di lavoro, in modo particolare

Lo spazio non possiede una propria natura in sè, non incarna una *dimensione vuota* in attesa di essere riempita: lo spazio è l'insieme di luoghi *pensati "ad hoc"*, questi luoghi sono gli ambienti dentro cui si svolge la vita degli individui e della collettività. Sono i luoghi della memoria ove si conservano ricordi ed emozioni della propria vita

Ha senso ritenere che queste due dimensioni (spazio e tempo) possano essere neutre rispetto al tema delle relazioni interpersonali? In organizzazioni virtuali dell'era dei servizi le relazioni interpersonali sono sempre più rilevanti. Le persone, in genere, sono sempre più coinvolte nella *rete social* e così la vita privata non è più sconnessa dal mondo professionale

Le interazioni fra i soggetti si manifestano sempre più in modalità remota. La corretta gestione dello svolgimento delle attività in *presenza-assenza* è rilevante per garantire una efficace integrazione. La remotizzazione delle relazioni interpersonali le ha aumentate in modo esponenziale. Ciò rende ancor più interessante quanto sostenuto da C. Marx: *l'indipendenza personale si fonda sulla reciproca dipendenza*

Giddens distingue due forme di integrazione: sociale e sistemica.

La prima si riferisce a quella *faccia a faccia*, ove la faccia non è solo l'origine fisica prossima alla parola ma è anche quella dominante del corpo

Il *corpo* è la condensazione della complessità dell'esperienza, della volontà e del sentimento. Nella compresenza c'è un lavoro facciale (e non solo) che con la sottigliezza dei gesti e delle parole può facilitare il coordinamento della reciprocità dei comportamenti

La seconda, l'integrazione sistemica è quella che interviene ove gli individui sono fra loro "*fisicamente assenti*" (remoti). In questo caso non contano i giochi di faccia, i simbolismi delle pratiche corporee, l'interazione è indiretta e i meccanismi di coordinamento sono differenti da quelli dell'integrazione sociale, le integrazioni avvengono nonostante vi sia una distanza spazio-temporale tra i corpi dei soggetti

Alcune ricerche hanno dimostrato che esiste un legame importante tra i criteri di valutazione utilizzati nell'assessment center e la prestazione lavorativa (Arthur et al., 2001; Gaugler et al., 1987, Schmidt & Hunter, 1998)

É tempo di adeguare l'assessment center alle nuove realtà organizzative fortemente condizionate dall'ICT, partendo proprio dalla definizione di Byham & Thornton : “la metodologia di valutazione...” di cui si è detto. Ciò è reso più necessario dalla crescita esponenziale delle nuove modalità di lavoro basate su: team e task force

La gestione del personale è ancora troppo caratterizzata da regole e comportamenti standardizzati che hanno l'obiettivo di rassicurare e dare certezze all'agire manageriale. Ciò era assolutamente funzionale all'organizzazione "*scientifica*" del lavoro che necessitava di ruoli standardizzati per essere efficace ed efficiente

I manager sono tuttora focalizzati troppo su contenuti di ruolo e relazioni interpersonali che hanno caratterizzato i sistemi organizzativi tradizionali, ormai obsoleti

Le persone di un'organizzazione sono assimilabili agli *aborigeni* di un dato Paese e come loro sono “*puri nel bene e nel male*”, come se fossero privi di storia e di cultura

La cultura aziendale è la conseguenza di un “*pregiudizio illuministico*” che interpreta, attraverso una rappresentazione astratta, l’evoluzione dell’organizzazione ideale

La rapida evoluzione tecnologica ha generato consistenti cambiamenti organizzativi, comportamentali e di conseguenza di relazioni interpersonali che necessitano che la gestione del personale cessi di essere condizionata dallo “*sguardo sull’altro*” per essere caratterizzata dallo “*sguardo dell’altro*”

Il manager con questo cambiamento di prospettiva deve modificare il suo punto d'osservazione e le sue modalità relazionali per facilitare una gestione del personale non più condizionata da processi, da comportamenti predeterminati e standardizzati dalla Funzione del Personale

L'assessment permanente consente di ottenere una modalità di “*gestione del personale*” che può essere in toto responsabilità dei manager e la funzione del personale sarà più focalizzata sulla elaborazione e gestione dei piani di sviluppo delle persone inserendoli nella strategia dello sviluppo dell'impresa

L'obiettivo dell'*assessment permanente* è di osservare direttamente i comportamenti agiti da una persona per valutarne la coerenza rispetto a quelli richiesti dal ruolo professionale specifico o più in generale richiesti dall'organizzazione

Si tratta di osservare la persona nel suo ambiente, qualunque e ovunque esso sia, mentre opera concretamente nella sua quotidianità. Non è più necessario creare situazioni e occasioni specificamente progettate per simulare problemi, relazioni e attività direttamente riferibili a quelle richieste dai ruoli professionali

L'assessment permanente stimola la discussione, favorisce e provoca reazioni tra i componenti dei “gruppi” di lavoro nella loro agire quotidiano, con questa osservazione si evidenziano le necessità di supporto e le possibili soluzioni relativamente alle *issue* evidenziate. In questo modo si limita il rischio di dispersione delle *energie* esistenti nei team

L'assessment permanente è a supporto del cambiamento e di fatto innova la gestione del personale. Il cambiamento che le organizzazioni subiscono potrà essere governato. L'urgenza dell'utilizzo di questa particolare modalità di assessment è giustificata dalla consistente presenza delle ICT e dai sempre più invasivi e pervasivi *personal device*

L'assessment permanente facilita le persone nella relazione interpersonale e nella discussione, nei team e o nelle task force, evidenziando:

- le competenze di ciascuno, ad esempio, di leadership, di mediazione o di supporto;
- la capacità di identificare il problema e le soluzioni proposte da ogni persona componente dei gruppi;

- l'abilità di negoziazione, di gestire e ricomporre eventuali conflittualità e di avvicinare diversi punti di vista;
- l'orientamento cooperativo piuttosto che competitivo di ciascuna persona;
- il livello di ansia sociale, di autonomia dal gruppo, la leadership individuale, le doti creative e di improvvisazione

In generale alcuni possibili obiettivi dell'*assessment permanente* sono:

- monitorare continuamente il livello di affidabilità delle figure professionali critiche per intervenire sistematicamente nel loro aggiornamento;
- verificare le capacità fondamentali di adattamento delle persone con responsabilità manageriale;

- verificare il possesso di particolari capacità utili per consistenti riconversioni professionali ;
- identificare i bisogni specifici di formazione per lo sviluppo professionale;
- stimolare l'autoanalisi, l'autovalutazione e l'autosviluppo

La funzione del personale avrà la responsabilità di coordinamento e di supporto specialistico per la creazione e la gestione di piani di sviluppo personale. In tal modo questa diventa un soggetto attivo che promuove effettivamente ed efficacemente il cambiamento

Nel nuovo mondo del lavoro i manager, per gestire al meglio il loro ruolo, devono considerare che le persone sono “*pure e incontaminate*” nelle organizzazioni e che le configurazioni organizzative delle imprese non sono tappe di un’evoluzione o la cristallizzazione della realtà

I manager avranno sempre più difficoltà ad essere efficaci se nelle strutture organizzative non si realizzerà il passaggio dalla gestione del personale all'*assessment permanente*

Le organizzazioni, con il passaggio dalla gestione del personale all'*assessment permanente*, facilitano la ricerca di nuovi e creativi sistemi di relazione per ottimizzare, migliorare i rapporti interpersonali e la gestione del business

Il manager che utilizza l'approccio dell'antropologo ha la possibilità di dimostrare come le persone nelle organizzazioni siano assimilabili ai "*sauvages*" e, come questi ultimi, siano ben lungi dall'essere annientati, al contrario sono nella migliore condizione per governare le loro responsabilità

Alla base della transizione necessaria per agire da antropologo c'è la disponibilità delle persone a considerare la possibilità di modificare le loro relazioni interpersonali e, in conseguenza di ciò, il loro manager potrà agire in un modo assimilabile a quella dell'educatore quando valuta

In questo contesto anche il manager deve essere *“educato”*. In pratica si tratta di mettere in atto un processo di *“inculturazione organizzativa”* permanente

La storia ha dimostrato che si possono colonizzare i popoli, mai le culture; queste anche nel loro essere assimilate, trasformano profondamente e riscrivono la cultura assimilatrice. Con *l'assessment permanente* si otterrà un risultato simile con l'ottimizzazione dell'integrazione attraverso le relazioni interpersonali

Il principio è valido anche per le culture delle organizzazioni che trovano la loro forza nella qualità delle persone e nel raggiungimento degli obiettivi loro assegnati

La cultura delle imprese è caratterizzata dalla propria forza vincente, che per nessuna ragione sarà mai dispersa. I manager per migliorare le organizzazioni si focalizzano e insistono nella realizzazione e nell'implementazione di sistemi organizzativi definiti "*vincenti*," genericamente caratterizzati da persone flessibili, aperte e disponibili al cambiamento

Il vero “*cambiamento gestionale*” riconosce il principio che “*i nativi*”, o membri dell’organizzazione, non necessitano di iniezioni di culture innovative, perché la loro cultura non può essere considerata aprioristicamente assurda e arretrata, rispetto a eventuali culture a loro proposte, per perseguire proficuamente l’obiettivo di un supposto cambiamento

Concludendo, l'assessment center somministrato con la modalità di *assessment permanente* consente nell'agire in termini di cambiamento, proficuamente su due diversi livelli:

1. Organizzativo

2. Personale

1. Organizzativo: il passaggio dalla gestione del personale all'*assessment permanente* consente di monitorare le competenze nel loro utilizzo effettivo e di predisporre piani di sviluppo che si basano su carenze effettivamente sperimentate. Conseguentemente le persone sono valutate su fatti oggettivi nel momento in cui avvengono

In questo modo il passaggio della responsabilità della gestione delle persone passa dalla funzione del personale ai manager di linea con addirittura il supporto delle valutazioni/considerazioni dei colleghi coinvolti nell'assessment center

2. Personale: le persone coinvolte accrescono la conoscenza di sè, raggiungono un buon livello di responsabilità personale nello sviluppo professionale e divengono consapevoli della qualità delle competenze professionali raggiunto. Allo stesso tempo si sviluppano rapporti interpersonali molto più solidi e *maturi*



