

EUGENIO NUNZIATA ( a cura di)

## LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE : CARATTERISTICHE METODOLOGICHE DELL'ASSESSMENT \*

### Introduzione

Il processo di valutazione del potenziale consente di individuare le caratteristiche (capacità e comportamenti organizzativi) di una risorsa, consentendo di dire cosa può fare “meglio o in modo diverso”. La valutazione del potenziale è finalizzata a valutare se e in quale misura una persona può rispondere a responsabilità diverse e più complesse rispetto alla situazione attuale. In altri termini la valutazione del potenziale dice con chiarezza se, in quali tempi e fino a dove una persona può crescere.

La valutazione del potenziale è una metodologia appropriata a valutare risorse professionalmente mature, che già operano nel contesto organizzativo, e per questo motivo deve essere molto oggettiva e puntuale, perseguendo obiettivi ben differenti dalle metodologie di selezione utilizzate in fase di assunzione.

La valutazione del potenziale è un approccio utile per dare risposta alle seguenti domande :

- quali sono le caratteristiche prioritarie di una risorsa e quindi, per quale ruolo è più idonea ?
- come posso far crescere una persona, nel suo ruolo o verso ruoli diversi/superiori?
- qual è l'impiego ottimale di ogni risorsa e quali azioni devo fare per favorirlo ?
- come posso coprire una determinata posizione ?
- quale risorsa è più adatta a svolgere determinati compiti ?
- quali sono i più probabili sostituti rispetto ad alcuni ruoli ?
- quali percorsi formativi devo attivare per sviluppare il potenziale di quelle persone ?

e deve offrire risposte sufficientemente argomentate per poter discutere il risultato della valutazione con lo stesso soggetto valutato.

L'Assessment Center è una delle metodologie di valutazione del potenziale, accanto all'intervista mirata di profondità, alla valutazione analogica guidata ed altre. L'approccio è comportamentale, nel senso che si basa sull'osservazione di comportamenti effettivamente agiti dai valutati in determinate situazioni e non su analisi della personalità o analisi del profondo.

---

\* Copyright <sup>(c)</sup> Brain Cooperation (2010) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



L'Assessment Center è una metodologia basata sull'osservazione, da parte di valutatori esperti, di capacità di natura manageriale evidenziate dai valutati nel corso di una giornata che prevede l'alternanza di simulazioni di gruppo (a sua volta differenziate in funzione degli obiettivi da perseguire) a momenti di lavoro individuale (in basket). La differenza delle prove consente ai valutatori di focalizzare capacità di natura diversa.

Una sessione di Assessment prevede, generalmente, la presenza di due-tre valutatori che si alternano nell'osservazione di sei candidati. La continua alternanza consente che vi sia sempre un molteplici punto di osservazione per ogni valutato in relazione ad ogni capacità. Al termine della giornata di rilevazione – l'unica a vedere coinvolti i candidati – gli osservatori, individualmente, sulla base dei verbali di rilevazione formulano le proprie valutazioni (per ogni capacità, per ogni valutato osservato in ciascuna simulazione) qualitative e quantitative. Tali valutazioni, estremamente dettagliate e “ancorate” a reali comportamenti osservati e registrati (naturalmente su carta), rappresentano il materiale di discussione nella giornata del Comitato. Il Comitato di Assessment è finalizzato ad attivare un confronto fra i valutatori sulla base delle osservazioni elaborate; tale confronto è volto ad approfondire i dati individuali, le correlazioni fra le varie capacità per delineare i tratti di un profilo unitario e coerente. Le indicazioni emerse dal comitato rappresentano gli input che, in un secondo momento, vengono formalizzati all'interno del profilo di potenziale.

Alla stesura del profilo di potenziale segue la fase di sviluppo vera e propria che passa attraverso la costruzione di un Piano di Sviluppo per le risorse più valide, condiviso con gli interessati in una sessione di feed-back, in cui vengono anche approfonditi e discussi gli esiti della valutazione. La valutazione del potenziale tramite Assessment Center è stata ed è tuttora utilizzata da un grande numero di aziende pubbliche e private per la selezione delle risorse “preziose” da indirizzare verso carriere direttive.

### **Quali capacità valutare**

La rilevazione del potenziale deve essere preceduta da una fase di Progettazione dell'intervento, che consenta di individuare le capacità (abilità relazionali, comportamenti organizzativi, capacità intellettuali) ritenute “chiave” per la copertura dei ruoli organizzativi definiti dall'azienda. Individuate tali capacità da indagare, saranno ricercati misuratori evidenziabili su di una scala da uno a cinque.

La metodologia seguita nella valutazione del potenziale presenta un elevato livello di attendibilità poiché :

- gli osservatori sono adeguatamente addestrati a riconoscere i segnali di capacità;
- esiste una griglia estremamente analitica che consente di attribuire, con scarso margine di



- errore, il punteggio esatto ad ogni capacità rilevata;
- la presenza di più di un osservatore abbatte sensibilmente il rischio di soggettività della valutazione.

## **Come si valuta**

Il percorso di Valutazione del potenziale si articola in tre fasi :

### FASE 1 : Rilevazione dei dati tramite Assessment Center

Si svolge nell'arco di una giornata di esercitazioni e simulazioni.

Le esercitazioni della giornata possono essere 4, di cui 3 di gruppo ed una individuale.

Le esercitazioni somministrate saranno talune a "ruoli fissi" e altre "ruoli liberi". Nelle esercitazioni a ruoli fissi i partecipanti hanno copioni individuali tutti differenti fra loro, con obiettivi relativi anche contrapposibili. Nelle esercitazioni a ruoli liberi invece il problema è uguale per tutti e va risolto congiuntamente. La prima tipologia consente di indagare prevalentemente le capacità relazionali e gestionali; nella seconda si esaminano meglio le variabili intellettuali.

Durante le esercitazioni di gruppo gli osservatori (Assessor, di cui uno professionale e almeno due interni), trascrivono tutto ciò che dicono/fanno i valutati di loro "diretta competenza" (solitamente due o tre per volta). Al termine di ogni esercitazione gli osservatori "ruotano", iniziando ad osservare una coppia (o trio) di valutati diversi rispetto a prima.

Alla fine delle quattro esercitazioni, ogni osservatore ha osservato almeno una volta ogni valutato. In questa fase ci si deve astenere da qualunque interpretazione : le informazioni vanno raccolte così come dichiarate o agite, seguendo il fluire delle dinamiche.

### FASE 2 : Elaborazione individuale dei risultati da parte degli osservatori

Alla fine della giornata di gestione dell'Assessment Center, ogni osservatore, basandosi sullo schema valutativo assunto come obiettivo dell'intervento, attribuisce ad ogni passaggio del testo registrato uno o più segnali di capacità, siano essi a valenza positiva (+) o a valenza negativa (-).

Successivamente basandosi sullo schema di punteggio perviene, per ogni valutato osservato nelle diverse esercitazioni, ad una descrizione di ogni capacità oggetto di valutazione e ad un punteggio in una scala da 1 a 5.

A questo punto ogni valutato avrà conseguito, per ogni esercitazione effettuata un punteggio per ciascuna delle capacità.

FASE 3 : Elaborazione collettiva da parte degli Osservatori e sintesi del profilo

In tal modo ogni soggetto valutato avrà raccolto quattro differenti momenti valutativi (dovuti a quattro differenti osservatori) in tutte le capacità. Per ogni valutato sarà pertanto riproducibile una tabella simile alla seguente (le Capacità da valutare saranno individuate in fase di progettazione dell'intervento):

**VALUTATO "A"**

<b>Capacità</b>	<b>Prima esercitazione (osservat 1)</b>	<b>Seconda esercitazione (osservat 2)</b>	<b>Terza esercitazione (osservat 3)</b>	<b>Quarta esercitazione (osservat 4)</b>	<b>Sintesi</b>
Problem solving					
Programmazione e controllo del lavoro					
Sviluppo dei collaboratori					
Ecc.					

Su tali elementi avviene un dibattito fra gli osservatori che conduce, attraverso l'esplicitazione dei punti di vista individuali e la ripresa di esempi riportati nella trascrizione, ad una sintesi valutativa e alla produzione del profilo descrittivo.

La sintesi non è quasi mai una media, ma è un "punteggio ragionato" conseguito per consenso tra gli osservatori.