



Assessment in azienda: l'osservazione delle dinamiche di gruppo

INDICE:

1. Introduzione
2. In che modo facciamo la differenza con le prove di gruppo?
3. Come mi esercito per allenarmi a osservare dinamiche di gruppo?
4. Bibliografia
5. Altre letture su HT

1. Introduzione

Le **prove di gruppo** sono strumenti di valutazione molto utili nei percorsi di assessment (selezione e valutazione di potenziale) ma anche di training, perché consentono di osservare come ciascun partecipante si muove nel gruppo e quali sono gli effetti dei comportamenti agiti di tutti i partecipanti nel gruppo.

Erroneamente si ritiene talvolta che si tratti di tecniche pensate per risparmiare tempo. In realtà non è del tutto esatto perché, se da un lato è vero che osservare persone in gruppo implica investire meno tempo rispetto a quanto si investirebbe se si incontrassero singolarmente, dall'altro lato è altresì vero che l'obiettivo principale non è tanto quello di risparmiare tempo, bensì di rilevare con maggiore precisione, rispetto a un colloquio individuale, il modo in cui la persona si relaziona con altri quando ha a che fare con un compito o un problema da risolvere. In altre parole, l'obiettivo è quello di **esaminare** con precisione **le soft skills che implicano la relazione** (es. assertività, leadership, teamwork, comunicazione, ecc.).

Esistono diversi tipi di prove di gruppo che possono essere applicate nei contesti di assessment.

- **Leaderless Group discussion (L.G.D.):** si tratta, appunto, di una discussione di gruppo senza leader. Al gruppo viene chiesto di risolvere un problema di solito entro uno specifico limite di tempo (tra i sessanta e i novanta minuti generalmente). Questi tipi di discussione possono essere a ruoli liberi o a ruoli assegnati. Nei **ruoli liberi**, i partecipanti hanno tutti lo stesso ruolo e le stesse informazioni, mentre nei **ruoli assegnati** ai partecipanti viene assegnato un ruolo specifico (ad esempio, responsabile del personale, responsabile marketing, responsabile della qualità, ecc.) e ciascun partecipante è in possesso di informazioni diverse per tipo e quantità. Inoltre, la L.G.D. può essere strutturata su **compiti cooperativi** o **competitivi**. Nel primo caso l'obiettivo finale è comune, mentre nel secondo caso ciascun partecipante ha un obiettivo che differisce da quello degli altri.

Le L.G.D. a ruoli liberi si prestano meglio ad avere un taglio cooperativo e l'obiettivo è di



Luisa Fossati
Psicologo Psicoterapeuta

[Articolo scaricato da www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

solito quello di vedere come tipicamente la persona si muove in un gruppo quando c'è un obiettivo comune da raggiungere (come in azienda).

Le L.G.D. a ruoli assegnati si prestano meglio quando si vuole osservare il comportamento dei partecipanti in un'ottica di competizione. Ad esempio, una situazione in cui un ipotetico direttore del personale ha l'obiettivo di evitare nuove assunzioni e il responsabile della produzione ha l'obiettivo di aumentare l'organico.

Gli scenari competitivi sono utili per quei ruoli che dovranno negoziare e gestire interlocutori con interessi diversi (ad esempio futuri buyer della grande distribuzione organizzata che avranno a che fare con fornitori). Sono previsti uno o più osservatori (per esperienza suggerisco un osservatore ogni quattro partecipanti) con un ruolo, appunto, esclusivamente di osservazione. L'osservatore si limita a rilevare ciò che accade dando, seppure non sempre, indicazioni sul tempo rimanente. In altri casi l'osservatore può intervenire per consegnare eventuali nuove informazioni, ad esempio, un imprevisto da gestire.

- **Business game:** si tratta di un'esercitazione che nasce nell'ambito militare come esercitazione tattica. Nel business game viene ricreato un ambiente organizzativo il più possibile realistico. Ai partecipanti si chiede di prendere decisioni a più riprese in base ai fatti riportati e per ogni scelta ci sono delle conseguenze che comportano la ridefinizione degli obiettivi e delle strategie. Di solito è prevista la presenza di un conduttore che può intervenire a sua discrezione per facilitare il processo, aiutando, ad esempio, i partecipanti a focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti piuttosto che su altri.
- **Fact finding:** si tratta di una prova in cui i partecipanti sono messi di fronte ad uno scenario o a un problema su cui vengono fornite solo informazioni parziali. Il compito è quello di reperire le informazioni mancanti chiedendo a un "informatore", con l'obiettivo di prendere una decisione sulle azioni da mettere in atto. Al termine, i partecipanti devono fare una presentazione delle scelte fatte, motivandole. L'informatore è di solito un collaboratore del trainer che ha invece il compito di osservare il modo in cui i partecipanti comunicano e si avvicinano al compito.
- **Escape Room:** mi sono sentita di aggiungere anche questa ulteriore prova che sta prendendo campo sempre di più nell'ultimo anno. Le escape room nascono, in realtà, come giochi di gruppo e si chiamano così perché l'obiettivo è quello di trovare la strategia che consente di liberarsi da una stanza attraverso la risoluzione di una serie di enigmi. Le stanze possono riprodurre, ad esempio, una scena del crimine e il gruppo ha un'ora di tempo per riuscire a liberarsi dalla stanza, altrimenti l'assassino li ucciderà. Lo scenario potrebbe anche essere quello dell'interno di una piramide e il gruppo avere l'obiettivo di trovare una antica pergamena entro un'ora per evitare che vada perduta per sempre. Lo svantaggio di queste prove è che gli scenari sono lontani da quelli relativi ai contesti di lavoro, ma il vantaggio è che gli scenari sono così verosimili e gli enigmi così ben articolati che le persone facilmente si lasciano coinvolgere, agendo in modo molto naturale. In queste prove, si suggerisce la presenza di due trainer: uno che sta dentro e osserva la dinamica e uno che sta fuori e, attraverso le videocamere a circuito chiuso, osserva il gruppo nel suo insieme.



2. In che modo facciamo la differenza con le prove di gruppo?

Le prove di gruppo sono molto efficaci perché molto rapidamente le persone si dimenticano di avere a che fare con una simulazione e si immedesimano nella prova. Tuttavia, possiamo essere efficaci come trainer se sappiamo garantire una qualità di osservazione molto precisa e dettagliata; per questo motivo è meglio essere più trainer quando aumenta il numero di persone.

Per garantire una buona osservazione, ci sono alcune regole tecniche e metodologiche da tenere sempre in considerazione:

1. **Avere chiaro** fin dall'inizio **quali comportamenti si intende osservare** nella dinamica. Se, ad esempio, il mio obiettivo è osservare l'efficacia comunicativa in gruppo, devo scegliere in che modo stabilire cosa definisce questa competenza. Ad esempio, potrei aver concordato con il mio committente aziendale che si rileveranno questi comportamenti: propone idee al gruppo e crea le condizioni per farsi ascoltare; ascolta il punto di vista degli altri e lo approfondisce facendo domande o riformulando; rispetta i turni di conversazione; parla rivolgendosi al gruppo, sintetizza diverse posizioni per tenere il gruppo sul punto. In questo modo siamo certi di rilevare quelle competenze che ci interessano nel percorso di training o di assessment.
2. **Scrivere i comportamenti da osservare** su una griglia in modo da tenerli sempre a mente.
3. **Doppio focus su gruppo e individuo**. Prendere appunti è fondamentale, ma ricordiamoci che la dinamica di gruppo non deve essere riportata come se fosse un dettato di ciò che ogni persona dice, parola per parola, o di tutto ciò che fa. È importante seguire come si muove il gruppo nel suo insieme in funzione dei comportamenti che dobbiamo osservare e scrivere ciò che si rileva (es. nessuno prende appunti, nessuno tiene il tempo, parlano tutti contemporaneamente, parlano a coppie senza però essersi divisi il lavoro, ecc.) per poi annotare parole chiave su parole o comportamenti relativi a un partecipante (es. quando X espone il suo punto di vista, Y continua a parlare con Z e non ascolta; interrompe facendo una battuta: "Ma cosa stai dicendo? Guarda che non siamo mica in una serie TV!").
4. Al termine della dinamica può essere utile **chiedere ai partecipanti un'autovalutazione** degli elementi che hanno ritenuto efficaci e di quelli che, invece, hanno percepito poco efficaci. Questo momento di condivisione aiuta il trainer a comprendere quanto i partecipanti siano stati consapevoli delle strategie che hanno funzionato e di quelle che non hanno funzionato.
5. **Rileggere tutto subito dopo**. Per evitare che la memoria faccia brutti scherzi, è importantissimo dopo ogni dinamica di gruppo rileggere tutto ciò che si è scritto, completando eventuali frasi rimaste incomplete, riscrivendo alcune parole scritte male, mettendo in relazione più cose accadute. Questo momento, che dura al massimo una mezz'ora, consente di mantenere una visione precisa di quanto accaduto.



3. Come mi esercito per allenarmi a osservare dinamiche di gruppo?

Bisogna essere creativi. Se non hai la possibilità di farti affiancare da un trainer esperto, puoi scegliere alcune scene di film e rilevare, ad esempio, le caratteristiche della comunicazione non verbale di un protagonista oppure da quali comportamenti puoi dedurre che sia un leader o no. Puoi metterti in balcone e osservare le persone che passano: qual è la loro postura? Cosa comunicano nel linguaggio non verbale? Le coppie come si relazionano? Cosa dice il loro modo di muoversi? Piano piano ti accorgerai di quanti dettagli, allenandoti, potrai cogliere.

4. Bibliografia

- Augugliaro P. e Majer V. (1993), *Assessment Center e sviluppo manageriale*, Milano: Franco Angeli.
- Bagnanto G. (2014), *Fare selezione: Esperienza e metodo nella scelta delle persone*, Milano: Egea.
- Del Pianto E. (2004), *Assessment Center*, Milano: Franco Angeli.
- Giancaspro M.L., Manuti A. et al. (2022), *Alla ricerca del talento nascosto. Uno studio esplorativo sulle strategie di Talent Management adottate dagli HR Manager italiani*, in *Personale e Lavoro* n.645
sipro.it/wp-content/uploads/2022/07/Alla-ricerca-del-talento-nascosto-.pdf

5. Altre letture su HT

- Luisa Fossati, "[Creare questionari per l'assessment aziendale](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 186, 2022
- Luisa Fossati, "[Valutazione del personale: quali prove affiancare ai test e ai colloqui?](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 185, 2022
- Luisa Fossati, "[Analisi del potenziale: come condurre un feedback efficace dopo l'assessment?](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 181, 2021
- Luisa Fossati, "[Come valutiamo le competenze trasversali nei contesti aziendali?](#)", articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 178, 2021