

LA NAVE DEI FOLLI

TEORIE

Percorsi ed esperienze di assessment a confronto. Valutare le capacità per sviluppare le professionalità

Dall'esperienza pluridecennale di Angela Gallo, Amministratore delegato della società di consulenza IdeaManagement, nasce questo libro sull'assessment, che raccoglie recenti esperienze presso diverse realtà aziendali italiane. La panorami-



ca risulta variegata non soltanto per i settori in cui queste operano, ma soprattutto per i campi applicativi dell'assessment e per le finalità ricercate attraverso questa pratica, diventata già alla fine degli anni Novanta un vero e proprio strumento gestionale. Nell'ultimo decennio poi, la valutazione tramite assessment è diventata una prerogativa indispensabile a un progetto di sviluppo e riorganizzazione aziendale, nonché di crescita professionale individuale. Valorizzare le competenze delle persone migliora il rendimento sul lavoro e apre orizzonti di cambiamento che fanno leva sulle potenzialità non esplicitate, prospettando percorsi di carriera possibili ed evidenziando bisogni formativi da colmare. In questo modo, l'assessment è stato adottato anche ai più alti livelli dirigenziali, dove il feedback risulta illuminante: sempre più, infatti, i manager sentono la necessità di acquisire maggior consapevolezza sull'efficacia del proprio operato, specialmente quando ricoprono ruoli di responsabilità, quando vogliono testare le loro potenzialità in altre mansioni e progettare percorsi di sviluppo professionale. Le testimonianze dell'efficacia di una valutazione di questo tipo sono numerose.

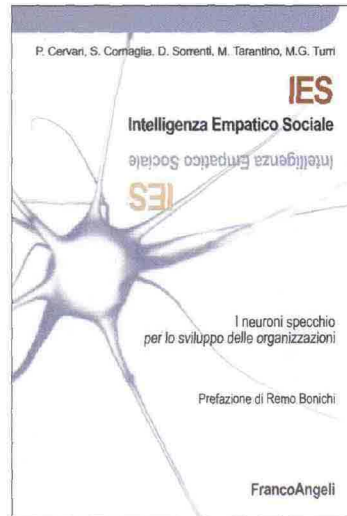
In ogni capitolo, *Percorsi ed esperienze di assessment a confronto*. Valutare le capacità per sviluppare le professionalità ci offre dei casi di applicazione realizzati tra il 2007 e il 2008, accompagnati da riflessioni metodologiche che aiutano ad approfondire le diverse finalità di un assessment.

Come base per progettare percorsi formativi e valorizzazione delle capacità, l'assessment mette in luce le carenze del manager in modo da pianificare una formazione mirata ed efficace e generare innovazione; ne danno un esempio i casi di Conad e Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Altra finalità dell'assessment può essere la gestione del potenziale e dei talenti; casi esplicativi citati, quelli di Branded Apparel - Divisione Playtex e Lovable, Banca Antonveneta e Unicredit. Per quanto riguarda l'assessment al servizio di figure executive, il libro ci presenta il progetto del Gruppo Angelini, mentre per l'utilità che riveste nei passaggi di carriera abbiamo gli esempi di Fastweb, DHL e Carrefour. Ma l'assessment può essere sfruttato anche per condurre un'efficace selezione dall'esterno, come attesta l'esperienza del gruppo Unione Banche Italiane. Per ciò che riguarda l'assessment finalizzato al change management, come casi applicativi vengono approfonditi quello di ENIA e JT International Italia. Scopriamo che l'assessment può risultare uno strumento utile anche nelle piccole-medie imprese, come ci dimostrano le esperienze di ERM Italia e Italsempione, o in realtà particolari come l'Esercito Italiano e la Banca d'Italia.

IES. Intelligenza Empatico Sociale. I neuroni specchio per lo sviluppo delle organizzazioni

Il testo prende le mosse da ricerche svolte in campo neuro scientifico che sono tuttora in atto. L'assunto di partenza individua i neuroni specchio come i mediatori che ci permettono di comprendere gli atti e il loro significato, sempre di natura sociale, anche quando la relazione intercorre con oggetti, oltre che con altre persone. L'intenzionalità umana ha sempre dunque una connotazione relazionale, dove il corpo umano, multimodale e dinamico, protagonista dell'azione, è il mezzo originario attraverso il quale veniamo a conoscenza dell'ambiente circostante. Se infatti comprendiamo gli stimoli sociali cognitivamente, ciò che avviene prima-

riamente è in realtà di natura esperienziale, inducendo una riproduzione fisica della realtà esperita; questo meccanismo embodied agisce come specchio ed è il motore di tutte le relazioni sociali, basate



sulla condivisione del senso che rivestono gesti, emozioni, sensazioni e linguaggio. L'intelligenza empatico sociale è dunque un modo nuovo con cui approcciare la relazione con se stessi e con gli altri: se noi agiamo come specchio del mondo, anche il mondo che si relaziona con noi è specchio del nostro modo di essere. Nelle organizzazioni è indispensabile che le persone che incrociano le loro esperienze si impegnino a sviluppare processi di consonanza emotiva, convergenza di valori e motivazioni, nonché uno spirito di collaborazione; a tal fine, il leader deve facilitare questo percorso con la sua intelligenza empatica, rivolta non soltanto all'interno dell'organizzazione ma anche all'esterno, con clienti, fornitori, partner. Il libro è rivolto perciò a manager, imprenditori, formatori, insomma tutti coloro che gestiscono persone, poiché presenta degli approcci molto innovativi alla consulenza organizzativa e alla formazione: certamente nella formazione il meccanismo specchio è fondamentale per l'apprendimento, in quanto mostra l'obiettivo e la direzione da prendere affinché sia efficace. Anche in processi di sviluppo e di valutazione delle competenze l'autoempatia può mettere in luce risorse personali sopite, mentre un'empatia sociale permette, in momenti di coaching e counselling, di individuare e accettare motivazioni e valori differenti, costruendo un quadro vincente di scambio reciproco e collaborazione.