

**Valentina Penati
Arianna Girard
Giuseppe Ferrari**

Il Libro **dei giochi psicologici** **VOL.4**

**Selezione del personale
e organizzazioni flessibili:
metodi e strumenti per il valutatore**

**CONTIENE IN-BASKET, ROLE PLAY PER LA
SELEZIONE E CRITICAL THINKING NUMBERS**

Titolo

Il Libro dei Giochi Psicologici. Volume 4
Selezione del personale e organizzazioni flessibili: metodi e strumenti per
il valutatore

Autori

V. Penati, A. Girard, G. Ferrari

ISBN 9788896826768

Dalla collana: "Giochi Psicologici"

Edizioni Ferrari Sinibaldi è il marchio editoriale di
SIPISS - Società Italiana di Psicoterapia Integrata per lo Sviluppo Sociale -
Direttore Editoriale: Giuseppe Ferrari

© 2012 Sipiss S.n.c.

Tutti i diritti riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale, con
qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non
autorizzata.

2012 - Edizioni Ferrari Sinibaldi
Via Ciro Menotti, 9 - 20129 Milano
www.edizionifs.com

Prima edizione: Marzo 2012

Terza ristampa: novembre 2015
da DigitalPrint S.r.l. - Segrate (Milano)

Il libro dei Giochi Psicologici

Vol. 4

Selezione del personale e organizzazioni flessibili: metodi e strumenti per il valutatore

V. Penati, A. Girard, G. Ferrari

La collana	9
Gli Autori del Vol.4	10
ADV-Assessment Lab.	11
Introduzione al Vol.4	13
CAPITOLO 1	19
Il contesto Azienda	
1.1 Dentro e fuori l'organizzazione	20
1.1.1 Clima e cultura organizzativa	21
1.1.2 Vision e mission	24
1.1.3 La gestione delle risorse umane	26
1.2 Posizione, prestazione e potenziale	28
1.2.1 La valutazione delle posizioni	29
1.2.2 La valutazione delle prestazioni	30
1.2.3 La valutazione del potenziale	32
1.3 Il modello di competenze	35
1.3.1 Definizione e tipi di competenza	35
1.3.2 Costruzione di un modello di competenze	37
1.3.3 Le competenze al centro dei processi	40
CAPITOLO 2	43
La selezione	
2.1 La pre-selezione	44
2.2 Il reclutamento	45
2.3 La valutazione	47
2.3.1 L'Assessment Center	48
2.3.2 L'intervista di selezione	50

2.4 L'inserimento in azienda	51
2.5 Misure di sicurezza e contromisure	52
2.6 Il selezionatore	54
2.6.1 Gli errori di valutazione	55
2.6.2 Deontologia del selezionatore	57
2.6.3 Le difficoltà del selezionatore	59
 CAPITOLO 3	 63
Gli strumenti della selezione	
 3.1 I Role play	 63
3.1.1 Le competenze valutate tramite il role play	67
3.1.2 Indicazioni per chi somministra i role play	68
3.1.3 Classifica Motivazionale	68
3.2 In-basket	69
3.2.1 Le competenze valutate tramite l'in-basket	71
3.2.2 Indicazioni per chi somministra l'in-basket	72
3.3 In-tray	77
3.3.1 Le competenze valutate tramite l'in-tray	78
3.3.2 Indicazioni per chi somministra l'in-tray	79
3.4 Public speaking	80
3.4.1 Le competenze valutate tramite il public speaking	80
3.4.2 Indicazioni per chi somministra il public speaking	81
3.5 Test e questionari	82
3.5.1 Critical Thinking Numbers	84
3.5.2 Critical Thinking Verbal	86
3.5.3 Logic Thinking Test	86
3.5.4 APER-v	87
3.5.5 Questionario di Orientamento Valoriale	90
3.5.6 Indicazioni per chi somministra un test	93
3.6 Intervista di selezione	94
3.6.1 La strutturazione dell'intervista	99
3.6.2 Le fasi dell'intervista	100
3.6.3 STAR, BEI, Critical Incident Interview	105
3.6.4 Intervista con simulazione	109
3.6.5 Intervista sulla motivazione	110

SECONDA PARTE	113
Strumenti del selezionatore	
Prove di gruppo	119
ROLE PLAY RUOLI ASSEGNATI	121
ROLE PLAY RUOLI LIBERI	127
ROLE PLAY RUOLI LIBERI CON SCHEDE AGGIUNTIVE	130
CLASSIFICA MOTIVAZIONALE	135
Prove individuali	139
IN-BASKET	141
IN-TRAY	148
PUBLIC SPEAKING	150
Test e questionari	153
CRITICAL THINKING NUMBERS	155
LOGIC THINKING -TEST	165
CRITICAL THINKING - VERBAL	171
APER-V	179
QUESTIONARIO DI ORIENTAMENTO VALORIALE	182
Intervista	191
INTERVISTA DI SELEZIONE	193
INTERVISTA SULLE COMPETENZE	197
CRITICAL INCIDENT INTERVIEW	202
INTERVISTA SULLA MOTIVAZIONE	205
Competenze	209
DIZIONARIO DELLE COMPETENZE	211
Bibliografia	217
I libri della collana	221

La collana “Giochi Psicologici”

Il Libro dei Giochi Psicologici è un'opera suddivisa in otto volumi. Si propone come una raccolta di esercitazioni, simulazioni, role play, attività ludiche e strumenti di valutazione ideata per insegnanti, formatori educatori e animatori.

L'obiettivo dei volumi è di fornire strumenti concreti per poter facilitare il lavoro dei professionisti che potranno così avvalersi di un valido riferimento per impostare le proprie lezioni e interventi di consulenza in un'ottica altamente pragmatica e professionale. Il punto di partenza che ha ispirato gli autori dei diversi volumi della collana è stato quello di proporre modalità di gioco a elevato coinvolgimento mentale, fisico ed emotivo al fine di permettere ai destinatari dell'intervento di toccare con mano le competenze alle quali la singola attività ludica è finalizzata.

Nei diversi volumi sono raccolte attività e proposte differenti che spaziano da strumenti per la formazione e la valutazione nei contesti aziendali sia indoor che outdoor, a giochi da utilizzare con i bambini nei contesti educativi, alle tecniche teatrali quali strumenti di sviluppo e crescita personale e professionale. A seconda del destinatario ultimo dell'intervento, ciascun professionista potrà dunque trovare nella collana gli strumenti ideali per realizzare concretamente il proprio obiettivo formativo, educativo o di sviluppo.

Autori del VOL.4

Valentina Penati

Progettista dell'ADV-Assessment Lab. Psicologa-psicoterapeuta, esperta di metodologia della valutazione aziendale e dello sviluppo del potenziale, svolge attività di selezione per numerose aziende e multi-nazionali. Si occupa della progettazione di strumenti e di attività applicabili in ambito formativo ed educativo e dell'ideazione di metodologie didattiche innovative e di carattere esperienziale.

Arianna Girard

Psicologa del lavoro, delle organizzazioni e dell'orientamento professionale, nonché psicoterapeuta in formazione a orientamento sistemico relazionale. Si occupa dei contesti lavorativi ed educativi, conduce gruppi di formazione esperienziale, svolge percorsi di supporto alle scelte di studio e lavoro, di coaching, di sviluppo di potenziale. Per il Laboratorio ADV-Assessment Lab. si occupa della progettazione ed erogazione di attività formative per grandi aziende italiane ed estere.

Giuseppe Ferrari

Fondatore di ADV-Assessment Lab. Da anni impegnato nella progettazione e nell'ideazione di strumenti efficaci e di interventi innovativi, mette al servizio del Laboratorio la passione per la ricerca e per l'integrazione delle scienze psicologiche con le più recenti scoperte nell'ambito delle scienze cognitive e delle neuroscienze. Psicologo e psicoterapeuta, è esperto in dinamiche relazionali e nella lettura dei processi interpersonali negli ambienti di lavoro.

ADV-Assessment Lab.

ADV-Assessment Lab. è un progetto che nasce dall'interesse dei suoi fondatori per il mondo aziendale nella convinzione che molto si possa fare per ottimizzare i processi valutativi e formativi rendendoli effettivamente efficaci e significativi in termini di risultati sul lungo periodo.

Troppo spesso, infatti, la formazione viene vanificata per la mancanza di strumenti esperienziali attraverso cui consolidare e “fissare” gli apprendimenti derivanti dalle più tradizionali lezioni d'aula. Così come può capitare che coloro che sono impegnati in processi di selezione non dispongano del materiale necessario per valutare proficuamente i candidati.

Il Laboratorio, forte di una solida esperienza sul campo che ha permesso ai professionisti che vi fanno parte di toccare con mano le esigenze reali degli ambienti di lavoro, da anni è impegnato nell'ideazione, progettazione e realizzazione di strumenti che possano supportare coloro che operano nelle risorse umane, nel corso di attività di formazione così come nei processi di selezione del personale.

La strategia da sempre utilizzata dall'ADV-Assessment Lab. è quella di integrare diverse approcci (neuroscienze, psicologia cognitiva, psicologia delle organizzazioni) al fine di proporre strumenti e soluzioni operative all'avanguardia, flessibili ed efficaci.

Il desiderio di condividere e mettere a capitale comune gli studi, le ricerche e gli strumenti ideati, hanno condotto il Laboratorio a impegnarsi in attività di formazione ad hoc per professionisti del settore o per aziende e la pubblicazione di una collana come quella dei “Giochi Psicologici”, in grado di raggiungere una sempre crescente fetta di professionisti interessati alla materia.

Introduzione al quarto Volume

La selezione del personale è una fase della vita lavorativa che assume un'importanza sempre più decisiva sia per le organizzazioni che per i lavoratori.

Saper scegliere la persona più adatta e più competente per lo svolgimento di un determinato compito all'interno di un preciso ambiente di lavoro non è cosa facile. Tuttavia da questa scelta può dipendere l'integrazione del lavoratore nell'azienda, la sua soddisfazione personale e la sua redditività.

La selezione del personale è dunque uno degli investimenti chiave per un'azienda. Un investimento che richiede tuttavia la collaborazione di professionisti esperti nei processi di selezione del personale.

La selezione del personale è un processo di valutazione altamente professionale che richiede l'acquisizione di specifiche competenze ed esperienze. Colui che si occupa di selezione del personale possiede, infatti, conoscenze sia a livello teorico che pratico delle caratteristiche delle persone al lavoro.

È in grado di utilizzare appositi strumenti come i test o sessioni di assessment complesse al fine di pervenire a una valutazione che consenta di individuare il profilo ideale per il lavoro offerto.

Sovente, soprattutto in mancanza di risorse, si tende a sottovalutare l'importanza di questo processo. Si sottostima il peso sul futuro di medio-lungo termine di una scelta sbagliata in termini di risorse umane. Chi offre lavoro, infatti, può sentirsi in una posizione di forza e dunque può correre il rischio di basare la sua valutazione sulla propria sensibilità o sulla propria esperienza.

Chi cerca lavoro, invece, sente il peso di dover dimostrare le proprie capacità e di norma, anche se non sempre, si impegna maggiormente per mostrare le proprie doti.

La selezione di un lavoratore andrebbe fatta in collaborazione con professionisti esperti in grado di valutare con obiettività e serenità le caratteristiche e le competenze di un lavoratore al fine di trovare il miglior compromesso tra le attese dell'organizzazione e le caratteristiche di quest'ultimo. Il quarto volume della collana "Il Libro dei Giochi Psicologi" tratta la selezione del personale e come essa si integra all'interno dei processi aziendali. L'elemento che contraddistingue la collana è quello di fornire all'interno di tutti i volumi una grande quantità di strumenti pratici immediatamente utilizzabili dai professionisti. In questo volume i selezionatori del personale hanno a disposizione un ampio bagaglio di strumenti pratici per migliorare la propria offerta professionale. Ogni strumento è pensato e realizzato per garantire la massima professionalità e affidabilità.

Il quarto volume della collana contiene tra gli altri strumenti, questionari e test attitudinali per la valutazione delle competenze attualmente più ricercate nei candidati dalle aziende.

Il selezionatore del personale deve necessariamente avvalersi nel proprio lavoro di strumenti che gli consentono di oggettivizzare la sua professionalità all'interno delle scelte che propone all'azienda ed ai candidati. Questa figura professionale deve fornire ai propri clienti gli elementi di oggettività, deontologia e affidabilità che lo contraddistinguono.

Il lavoro di selezione del personale coinvolge anche il lavoratore che deve intendere il selezionatore come una persona in grado di valutare il suo profilo professionale in un dato momento della sua storia lavorativa per confrontarlo con un profilo ideale. Da questo confronto si possono trarre interessanti feedback per il miglioramento continuo della propria professionalità o per il ri-orientamento delle proprie aspettative.

La scelta di un collaboratore, a ogni livello, è dunque un investimento decisivo che non può dipendere da analisi sommarie o parziali o, ancora, da valutazioni non corroborate da alcun dato oggettivo.

In questo volume si evidenzia come la figura del selezionatore sia caratterizzata da un profilo professionale e da esperienze che gli consentono di utilizzare metodologie chiare e di provata affidabilità

per offrire un servizio con il valore aggiunto di arricchire e valorizzare un investimento.

La selezione del personale non è da ridurre a un mero processo di scelta, ad esempio tra due o più candidati, relativamente al profilo più idoneo o a quello che mostra la maggiore esperienza. La selezione del personale è innanzitutto un processo di valutazione che si integra all'interno di un'organizzazione che ne fa una richiesta specifica. La valutazione può essere intesa come un processo descrittivo delle competenze e delle caratteristiche personali e professionali attuali ed in prospettiva possedute da un candidato.

Una valutazione per definirsi tale deve necessariamente basarsi su di un metodo definito, replicabile e confrontabile. Al termine di questo processo un selezionatore ha una fotografia del profilo professionale del candidato. Questa fotografia metterà a fuoco gli aspetti più salienti individuati tra quelli richiesti dall'azienda e lascerà gradualmente sullo sfondo gli aspetti potenziali e quelli non significativi per il ruolo.

Il quadro complessivo che un selezionatore professionista è in grado di dare ai propri clienti è quello che consente di effettuare la migliore scelta possibile, consapevole delle potenzialità, dei rischi e degli effetti che questa scelta avrà sull'organizzazione e sul lavoratore.

Le aziende si sono rese conto da tempo dell'importanza di questo processo e della necessità di affidarsi a persone dotate delle necessarie conoscenze e degli strumenti adatti.

Un siffatto processo di valutazione corrisponde per un'azienda a un'acquisizione di know-how, che il selezionatore con il suo lavoro rilascia all'azienda. Quest'ultima utilizza queste conoscenze per progredire secondo le proprie linee di crescita e i propri obiettivi di sviluppo.

Le organizzazioni più flessibili, ovvero quello che sono più in grado di resistere ai cambiamenti del mercato e di riadattare non solo i propri obiettivi ma anche i propri processi, hanno da tempo investito sulla selezione del personale e sui professionisti che se ne occupano. Gli assessment center sono l'esempio di come tutti gli strumenti presentati in questo volume possono essere utilizzati per istituire delle sessioni di valutazione dei candidati attraverso l'impostazione di una metodologia ad hoc.

Le aziende ricercano selezionatori in grado di fornire feedback estremamente dettagliati e obiettivi sui candidati sottoposti a valutazione. Si aspettano dunque che vengano utilizzati strumenti sempre più efficaci ed affidabili.

La collana de “Il Libro dei Giochi Psicologici” pone l'accento anche in questo quarto volume sugli aspetti metodologici e strumentali che caratterizzano i vari aspetti della vita organizzativa. Questo quarto volume è rivolto in particolare ai professionisti delle risorse umane, a chi si occupa di selezione del personale e a tutti coloro che sono interessati allo studio e al miglioramento dei processi aziendali all'interno nei contesti organizzativi.

Il libro ha una connotazione fortemente pratica ed è generoso il rilascio di strumenti professionali. Tali strumenti richiedono tuttavia la conoscenza di forti basi teoriche per essere applicati con profitto.

La selezione del personale è un tema che coinvolgerà sempre più professionisti nei prossimi anni e ci auguriamo che questo porti a migliorarne la professionalità, la qualità del servizio e l'affidabilità degli strumenti utilizzati.

Il mondo del lavoro cambia rapidamente e con esso le competenze richieste ai candidati. Chiunque si occupi di selezione del personale deve anche saper leggere in profondità questi cambiamenti. Le richieste delle organizzazioni in merito di competenze necessarie per svolgere un determinato lavoro non sono sempre cristalline ma necessitano di una traduzione in termini di capacità osservabili, misurabili e confrontabili affinché il selezionatore possa mettere in atto quei processi che contraddistinguono la sua professionalità.

Oggi le organizzazioni sono più flessibili e diventa sempre più difficile comprenderne le dinamiche e le esigenze. Un'organizzazione che cresce e che cambia richiede strumenti e servizi che sappiano stare al suo passo.

Crediamo che proprio la ricerca dell'eccellenza e della continua specializzazione degli strumenti proposti in questo volume rappresenti un punto di forza per quanti vogliono migliorare la propria qualità professionale attraverso un'offerta innovativa e sempre attuale.

Queste sono premesse che hanno guidato la stesura di questo volume che offre una panoramica dettagliata sulla selezione del

personale, sulle caratteristiche di coloro che se ne occupano e sugli strumenti necessari per implementare processi di valutazione approfonditi ed efficaci.

CAPITOLO 1

Il contesto Azienda

Fare selezione del personale da sempre vuol dire andare incontro alle esigenze dell'Azienda e trovare la persona giusta per la posizione attuale da ricoprire. Il selezionatore è, in qualche modo, colui il quale riesce a capire a fondo quali sono le caratteristiche della persona che si sta cercando e le rintraccia nei possibili candidati. Parlare di selezione del personale oggi, momento storico in cui siamo bombardati da messaggi di crisi e mancanza di lavoro, è molto differente da quanto si poteva fare negli anni '80 o '90. Il mercato del lavoro vive un paradosso, da un lato non ci sono ampie opportunità lavorative, dall'altro ci sono lavoratori con aspettative spesso sovra-dimensionate o per lo meno distorte rispetto alla reale situazione lavorativa. Il tutto porta le organizzazioni, spesso, a non riuscire a trovare così facilmente il candidato ideale e, ugualmente, i candidati non trovano l'azienda che offra effettivamente il lavoro per il quale hanno studiato. Chi è dunque oggi il selezionatore? È solo colui che valuta i candidati? No, non solo. Certamente oggi come ieri, il processo di selezione del personale è una macchina complessa composta da differenti ingranaggi, ovvero differenti professionisti con differenti competenze. L'odierno scenario, entro cui si colloca il processo di selezione del personale, richiede forti competenze anche di consulenza organizzativa. Il selezionatore non solo è in grado di riconoscere nella persona che sta selezionando le caratteristiche richieste dall'azienda. Il processo di selezione inizia molto prima, con un'accurata analisi dei bisogni dell'organizzazione e con la redazione del profilo del candidato ideale. In questi primi step, oltre a mettere a fuoco le competenze espressamente richieste (pensiamo soprattutto a quelle tecniche) è necessario capire anche i valori che guidano l'azienda, la cultura organizzativa su cui è

fondata e le dinamiche di mercato che influenzano la scelta di inserire nuovo personale nel proprio organico. Tutti questi aspetti vanno ben oltre alla valutazione del candidato e richiedono competenze avanzate di analisi e consulenza organizzativa.

Possiamo dunque ipotizzare che esistano almeno due differenti figure professionali: il progettista della selezione del personale e il selezionatore. Il primo è colui che delinea l'intero processo di selezione che si concretizza come un vero e proprio intervento organizzativo e che, quindi, nasce con una prima approfondita conoscenza della realtà organizzativa di riferimento. Per questo motivo, il progettista della selezione deve saper analizzare le esigenze organizzative e le dinamiche “dentro e fuori” l'organizzazione, deve saper individuare gli elementi fondanti il clima e la cultura organizzativa, conoscere i sistemi di gestione delle risorse umane e, infine, saper progettare in base a tutto questo un processo ad hoc.

Il selezionatore sarà colui che, in linea con il progetto di cui fa parte, si occuperà nello specifico della gestione delle sessioni valutative dei candidati (che siano individuali o di gruppo), della compilazione dei report di restituzione e dei profili dei candidati.

1.1 Dentro e fuori l'organizzazione

L'attuale contesto economico, sociale e tecnologico è attraversato da un flusso continuo di cambiamenti e trasformazioni, che condiziona significativamente il mercato, ponendo sfide nuove e sempre diverse alle imprese che vogliano gestire con successo tali dinamiche.

Queste, infatti, non possono più permettersi di “chiudersi in se stesse”, svincolandosi dallo scenario esterno, ma devono dimostrare, al contrario, una forte capacità di flessibilità e adattamento rispetto al passato.

Per perseguire il proprio successo, l'azienda è chiamata a “pensare” e “ripensare” se stessa, i propri principi ispiratori, i propri processi, rinegoziando costantemente il rapporto tra il suo interno e il contesto esterno.

In questa cornice, negli ultimi decenni, hanno acquistato maggiore centralità le risorse umane, considerate al giorno d'oggi il vero capitale dell'organizzazione.

In questo paragrafo cercheremo di analizzare il delicato rapporto tra contesto esterno e risorse interne all'organizzazione e di mettere in luce, quindi, le principali esigenze nella loro gestione.

1.1.1 Clima e cultura organizzativa

Come ampiamente documentato in letteratura, a partire dagli anni Settanta, ha iniziato a delinearsi la tendenza, in campo scientifico, a considerare, parallelamente agli aspetti strutturali delle organizzazioni, le componenti più soft, costituite dagli elementi relazionali e umani.

Tale tendenza ha acquisito maggiore spessore con l'introduzione dei concetti di clima e cultura organizzativa. Questi sono stati, nel corso degli anni, ampiamente sviluppati e arricchiti, arrivando oggi a costituire un perno intorno al quale qualsiasi organizzazione che voglia perseguire con successo i propri obiettivi deve imprescindibilmente ruotare.

Per clima organizzativo intendiamo generalmente la percezione che le persone hanno dell'ambiente in cui lavorano. Il termine fa quindi riferimento "all'aria che si respira" nell'organizzazione e al modo in cui ci si sente all'interno di essa.

Sebbene tale percezione sia spesso condivisa dai membri del gruppo, questa ha una valenza profondamente soggettiva e individuale.

Diverse variabili concorrono alla formazione di questo sentire, tuttavia il clima percepito viene principalmente condizionato dal ruolo che il collaboratore riveste all'interno dell'organizzazione e dalla qualità delle relazioni che egli intreccia con i propri colleghi ("relazioni interne") e i propri superiori ("relazioni istituzionali").

Gli elementi in grado di influenzare le percezioni dell'individuo del proprio ambiente lavorativo sono: il suo coinvolgimento e partecipazione alla vita dell'impresa, il riconoscimento delle sue competenze e dei suoi risultati, il senso di appartenenza e l'identificazione con gli attributi e le peculiarità del contesto in cui opera, il sostegno percepito e il grado di apertura e franchezza dei propri colleghi, lo spirito di gruppo e la sensazione di lavorare in

squadra, l'efficacia lavorativa, l'aderenza alla realtà e l'innovatività esperite nel proprio ruolo. I fattori che possono contribuire all'instaurarsi di un peculiare clima organizzativo all'interno di un'impresa sono molteplici e vari, complesso è l'intrecciarsi di questi.

La qualità del clima influenza direttamente il benessere individuale del collaboratore oltre che l'armonia interna all'organizzazione, esercitando importanti effetti sul grado di motivazione dei lavoratori, sulle loro prestazioni e sul raggiungimento degli obiettivi. Un'azienda che voglia, quindi, perseguirli con successo è chiamata a monitorare costantemente il proprio clima interno.

Il clima organizzativo costituisce il riflesso di quella che Schein definisce "cultura organizzativa", ovvero "l'insieme di valori, opinioni, conoscenze, e modi di pensare condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri come esemplari". La cultura organizzativa è costituita dalla "somma totale di tutti gli assunti condivisi e che vengono dati per scontato, appresi da un gruppo durante la sua storia".

La cultura organizzativa è qualcosa di profondamente stratificato che si sviluppa nel corso dell'intera storia dell'organizzazione. Per questa ragione essa costituisce qualcosa di stabile, duraturo e profondamente radicato nell'organizzazione stessa.

Aspetti connaturati alle diverse tipologie di culture organizzative influenzano moltissimo le scelte prese dai vertici di un'azienda, le quali si riflettono sui valori e sui comportamenti di tutte le persone che compongono l'intera organizzazione e quindi anche le future risorse umane in entrata.

Nonostante la sua condivisione, la cultura organizzativa non è qualcosa di costantemente tangibile e concreto: similmente a un iceberg questa si costituisce di una parte superficiale e osservabile e di una parte meno visibile e più profonda che sostiene e sulla quale si poggia la prima.

Il livello più immediato di osservazione è costituito dagli artefatti, ovvero da come un'organizzazione si presenta all'interno e all'esterno. Gli artefatti, assimilabili alla punta dell'iceberg, sono costituiti da tutto ciò che si vede, si ascolta, si prova all'interno dell'organizzazione e quindi dai comportamenti condivisi, dagli slogan in uso, dalle storie vissute, dallo stile formale o informale nel

modo di vestirsi e di relazionarsi. Se, da un lato, gli artefatti costituiscono la parte visibile e quindi gli aspetti più consapevoli della cultura organizzativa, dall'altro, tuttavia, questi non sono facilmente interpretabili: non è immediato, infatti, comprendere il perché di tali caratteristiche e peculiarità.

A un livello meno tangibile si collocano gli assunti di base o valori dichiarati, ovvero ciò che ha valore, nella condizione attuale, per l'organizzazione: filosofie, credenze, ideologie. Gli assunti di base possono essere formalizzati in un documento scritto, ma sono largamente condivisi dai membri del gruppo. Questi consentono di prevedere, fornire una spiegazione e un significato ai comportamenti osservati e agli artefatti.

Il livello più profondo e astratto di una cultura organizzativa è costituito dagli assunti taciti condivisi. Questi sono convinzioni e valori proposti, in momenti lontani della storia dell'organizzazione, dai fondatori che hanno avviato l'impresa. Il successo aziendale è il più potente mezzo in grado di veicolare credenze e valori. La comune convinzione che siano stati proprio i valori, le convinzioni e gli assunti promossi dal proprio leader a condurre l'impresa a risultati positivi e soddisfacenti, fa sì che questi siano implicitamente considerati "giusti" e quindi perseguiti, trasmessi e diffusi. Questi diventano qualcosa d'implicito e profondamente radicato, tanto scontati da sfuggire presto alla consapevolezza dei membri del gruppo. Per portarli alla luce è quindi necessaria una minuziosa indagine che attraversi tutta la storia dell'organizzazione stessa.

Gli assunti impliciti costituiscono la base dell'intera cultura organizzativa. In una situazione ideale essi spiegano e sono in continuità con i valori dichiarati e gli artefatti, ma spesso accade che nel corso del tempo, la complessità della vita organizzativa abbia condotto ad alcune discrepanze tra i diversi livelli. Tali discrepanze creano spesso momenti di impasse in cui risulta difficile per l'organizzazione mantenere un senso e una direzione. In questi casi può essere utile condurre un'indagine volta a riportare alla luce o a riconsiderare valori impliciti e valori dichiarati.

La cultura organizzativa assolve a una duplice funzione: da un lato si costituisce come un mezzo d'integrazione interna all'organizzazione, dall'altro come uno strumento di adattamento

all'ambiente esterno. Essa favorisce infatti lo sviluppo di un'identità, facilitando l'impegno collettivo e fornisce un'indicazione delle modalità di funzionamento dell'organizzazione, costituendo uno schema d'interpretazione delle dinamiche interne e fungendo anche da meccanismo di controllo delle stesse. La cultura organizzativa, inoltre, costituisce un potente strumento in grado di orientare e dirigere nel tempo le attività dei dipendenti verso gli obiettivi dell'impresa, anche in risposta ai mutamenti e ai cambiamenti dello scenario esterno.

In questo senso la cultura organizzativa costituisce un ponte tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione. Al fine di permettere un efficace scambio tra i due contesti, essa deve costituirsi come qualcosa di stabile, in grado di dare un orientamento all'organizzazione, ma al tempo stesso flessibile, consentendo un efficace adattamento della stessa ai mutamenti e alle trasformazioni del panorama esterno, cosa che accade ogni volta in cui viene inserita una nuova risorsa all'interno dell'azienda, tramite un processo di selezione.

1.1.2 Vision e mission

Come precedentemente accennato, la cultura organizzativa si compone di numerosi elementi caratterizzati da un diverso livello di concretezza e tangibilità. Due aspetti spesso chiaramente definiti e formalizzati dall'organizzazione sono la sua visione (*vision*) e la sua missione (*mission*).

Con il termine *vision* si fa riferimento alla proiezione di uno scenario che l'organizzazione stessa desidera realizzare nel proprio futuro. Essa esprime il sogno per il quale l'azienda esiste e mette in evidenza ciò che l'organizzazione vuole essere.

La *vision* di un'azienda rispecchia e rispetta fedelmente i valori, gli ideali e le aspirazioni dell'organizzazione, costituendosi come un manifesto della stessa.

Come i restanti aspetti della cultura organizzativa, anche la definizione della propria visione assolve per l'impresa una duplice finalità. Da un lato mira a infondere nei membri che fanno parte dell'organizzazione un fiero senso di appartenenza e una naturale spinta a partecipare alla vita e agli obiettivi dell'impresa. Dall'altro

costituisce una dichiarazione rivolta all'esterno della propria identità.

La *vision* aziendale costituisce generalmente un aspetto immutabile della cultura organizzativa perché conferisce il senso e la ragione d'essere all'impresa. Questa si configura come il centro di gravità intorno al quale orbitano gli obiettivi e i valori dell'impresa e non può essere quindi facilmente ridefinita senza che questo determini un radicale cambiamento nella cultura organizzativa.

Con il termine *mission* si fa, invece, riferimento al modo in cui l'organizzazione intende realizzare la propria visione, fissando la strada da seguire.

A differenza della *vision*, che costituisce una proiezione verso il futuro, la *mission* di un'impresa si concentra sul presente, mettendo in luce cosa sia l'azienda oggi. In particolare, questa definisce cosa un'azienda voglia significare nel mercato in cui opera e cosa la distingue dai propri concorrenti, mirando a rispondere alle seguenti domande:

- chi è l'organizzazione,
- cosa fa,
- perché lo fa,
- cosa la rende diversa dagli altri.

La *mission* dell'organizzazione fissa in maniera concreta regole e linee guida per l'attività e l'agire dei propri collaboratori in vista degli obiettivi comuni.

In queste vesti, quindi, assolve diverse funzioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione: essa costituisce, in primo luogo, uno strumento strategico per monitorare, misurare e migliorare continuamente la qualità delle attività e delle prestazioni. Essa, inoltre, rappresenta un mezzo per migliorare il livello di collaborazione, di soddisfazione delle persone, nonché il loro grado di cooperazione e il clima interno. Infine, la *mission* dell'organizzazione regola il rapporto con gli agenti del mercato esterno, veicolando le loro scelte di acquisto.

La definizione di *vision* e *mission* è generalmente una prerogativa del manager ma, per essere efficaci, queste devono essere condivise dall'intera équipe di collaboratori, trasformandosi in un

atteggiamento mentale che interessa pervasivamente e in maniera diffusa tutti i livelli dell'organizzazione.

1.1.3 La gestione delle risorse umane

All'inizio del presente paragrafo ci siamo proposti di analizzare il complesso rapporto esistente tra esterno e interno dell'organizzazione e di chiarire in che misura e come questa sia costantemente chiamata a definire e a negoziare i propri processi e i propri obiettivi in relazione al mutevole scenario economico, sociale e tecnologico. Abbiamo già cercato di sottolineare come cultura organizzativa, *mission* e *vision* dell'impresa assolvano a una duplice funzione interna ed esterna; in tale sede ci preme invece sottolineare il ruolo del collaboratore all'interno del continuo dialogo tra ciò che si situa fuori e dentro all'organizzazione e come la gestione di questo capitale umano costituisca la chiave di una efficace negoziazione di tale rapporto.

La gestione delle risorse umane comprende “una serie di attività che hanno come riferimento le persone”. Queste attività sono generalmente il reclutamento e la selezione, l'assunzione e l'inserimento, la formazione, la valutazione e lo sviluppo dei collaboratori dell'organizzazione, nonché la loro amministrazione e retribuzione.

Nei differenti contesti organizzativi queste attività vengono tuttavia svolte in maniera estremamente varia e diversificata, seguendo molteplici modelli. Rispetto al passato tali modelli di gestione si sono considerevolmente sviluppati attribuendo una maggiore centralità ai propri collaboratori.

Ancora oggi, similmente al passato, alcune imprese assimilano i propri dipendenti a meri esecutori di norme, regole, istruzioni e procedure assegnate. Il lavoratore non possiede alcuna responsabilità decisionale e il suo livello di partecipazione e coinvolgimento negli obiettivi aziendali risulta minimo. Impresa e lavoratore sono unite principalmente da un contratto giuridico, che fa corrispondere a una prestazione lavorativa una remunerazione.

Di recente molte organizzazioni hanno iniziato ad aderire a un nuovo modello di gestione delle risorse umane, che guarda al collaboratore come ad un “cliente interno” che deve essere attratto e fidelizzato. Questo sistema mira a trasmettere al collaboratore il

piacere di lavorare nello specifico contesto in cui è inserito, favorendo il suo coinvolgimento e la sua partecipazione ai processi e agli obiettivi dell'organizzazione. È proprio all'interno di questo tipo di organizzazioni che le caratteristiche individuali dei propri collaboratori vengono valorizzate, trasformandosi realmente in una risorsa, meritevole di un'attenta gestione.

In quest'ottica, clima, cultura, *vision* e *mission* organizzative diventano uno strumento importante in grado di condizionare significativamente i processi di fidelizzazione del proprio collaboratore. Attraverso un'attenta opera di "marketing interno", questa trasmette in maniera viva e costante la propria cultura organizzativa e i propri principi fondanti ai collaboratori inseriti in azienda.

Attraverso questa azione di marketing interno l'impresa comunica costantemente all'esterno i propri principi fondanti. La comunicazione esterna della propria cultura organizzativa consente all'impresa di identificarsi e di definire con vigore il proprio senso d'essere in rapporto alla ricca costellazione di imprese che animano il mercato. Essa guida, tuttavia, in maniera ancor più decisiva e significativa, il reclutamento, la selezione e l'inserimento di nuovi collaboratori. Attraverso la dichiarazione della propria missione, della propria visione e dei valori che la ispirano, l'organizzazione esplicita le caratteristiche salienti che desidera ricercare nei nuovi collaboratori. Ciò che l'impresa mira a ottenere, attraverso questa azione di marketing esterno in cui svela se stessa, non è esclusivamente il reperimento di nuove forze per il potenziamento dei propri processi o il miglioramento dei propri risultati, ma l'adesione di nuove risorse al proprio progetto e al proprio modo di essere, stipulando con esse un contratto non solo giuridico ma anche psicologico, fatto di fiducia e reciproca lealtà. In questo modo, impresa e collaboratori si scelgono vicendevolmente facendo fronte in maniera reciproca ai bisogni di entrambe le parti.

Potendo contare su un maggiore coinvolgimento, una più viva partecipazione e una più solida motivazione dei propri collaboratori, nonché sulla ricchezza delle loro risorse, l'impresa che adotta questo modello di gestione, può sperare di affrontare con maggior probabilità di successo la sfida imposta dall'esterno.