

## LA NOSTRA IDEA DI DEVELOPMENT CENTER

Non sempre chiara è la distinzione tra il Development Center e l' Assessment Center - nota metodologia utilizzata in fase di selezione per la valutazione delle competenze e del potenziale di sviluppo - con la quale il Development condivide taluni strumenti diagnostici. Ma mentre nel caso dell'AC la diagnosi è il *risultato* dell'attività, nel DC la diagnosi è solo il *punto di partenza*, da cui ha origine il piano d'azione per lo sviluppo individuale.

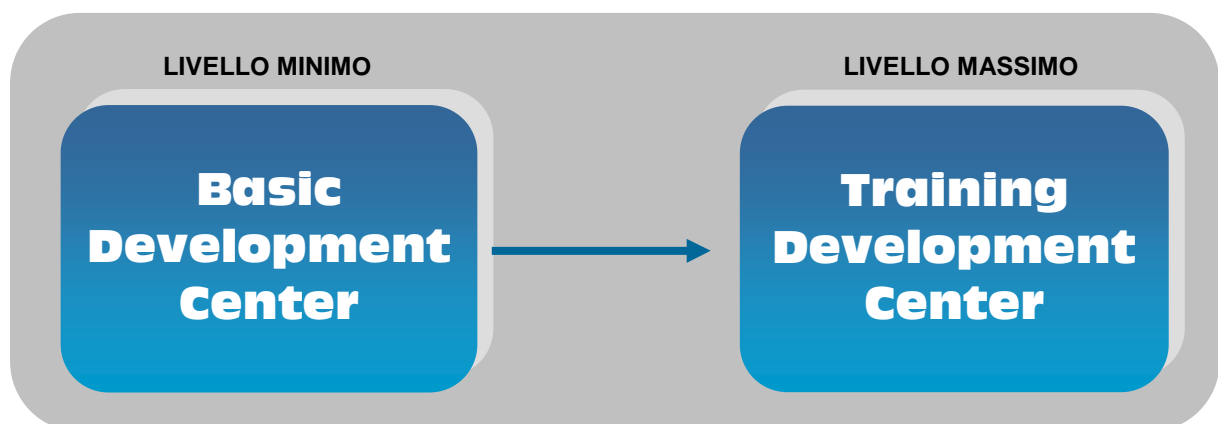
La tabella seguente aggiunge ulteriori elementi che permettono di focalizzare meglio le peculiarità del DC.

	ASSESSMENT CENTER	DEVELOPMENT CENTER
Obiettivo principale	Selezione (definire l'accesso verso ruoli o percorsi di sviluppo)	Sviluppo (e soprattutto autosviluppo)
Diagnosi	Condivisa alla fine dell'esperienza	Condivisa durante tutto il percorso con discussione e confronto
Autodiagnosi	Poco o nessuno spazio	Ampio spazio sia all'autodiagnosi sia alla diagnosi da parte dei partecipanti
Effetti	Piani gestiti dalle Risorse Umane	Piano d'Azione gestito dal partecipante

### LE TIPOLOGIE DI DEVELOPMENT CENTER

In base al livello di coinvolgimento e di condivisione dei partecipanti nel processo di diagnosi e nella definizione dei piani di sviluppo, si configurano diverse tipologie di DC.

Il disegno che segue ci aiuta a chiarire il concetto.



Nel Basic DC pur se le competenze esaminate durante il workshop sono condivise coi partecipanti, è responsabilità degli assessor rilevarle, valutarle e dare un feedback articolato.

Nel Training DC il “cambio di passo” è palese. Questa modalità prevede infatti:

- a) formazione sulla comprensione e sul riconoscimento delle competenze oggetto di diagnosi e sviluppo;
- b) formazione “da assessor” ai partecipanti stessi;
- c) valutazione sulle proprie e sulle altrui competenze attraverso l’analisi video-registrata dei comportamenti agiti durante le prove;
- d) stesura del proprio piano di sviluppo contenente le azioni per il miglioramento;
- e) counselling tra partecipanti sui piani elaborati;
- f) follow up gestito autonomamente dai partecipanti durante incontri periodici su progressi e difficoltà incontrate.

In questo caso i partecipanti sono massimamente responsabilizzati; gli osservatori, generalmente formatori, si pongono quali facilitatori del processo.

Esistono ovviamente molte altre tipologie di DC, che si pongono tra gli estremi descritti; tali opzioni sono date dalla modifica o eliminazione di uno o più elementi che connotano il Training DC.

## LE FASI DEL DEVELOPMENT CENTER

Per comodità di presentazione viene preso a riferimento un DC a metà strada del continuum indicato.



### 1. INDIVIDUARE LE COMPETENZE “CHIAVE”

Il concetto di competenze ha incontrato negli ultimi anni un grande interesse; probabilmente anche perché tale termine si presta a essere utilizzato in numerosi modi.

Ma che cosa sono, ai fini della nostra trattazione - le competenze? Noi suggeriamo una definizione assai ampia: *“le competenze sono ciò che è necessario portare nel lavoro per avere successo”*<sup>1</sup>. Può quindi trattarsi di conoscenze tecnico-professionali o di base, di caratteristiche comportamentali (il modo di fare più funzionale rispetto agli obiettivi e/o più coerente con la cultura aziendale), di capacità operative o strategiche (il saper fare).

Come individuare le competenze “chiave” in un’azienda? In base all’obiettivo, i *focus* di osservazione possono essere diversi.

- Si vogliono identificare le competenze essenziali in un’organizzazione - dati mission, vision e valori - e valide per tutti i collaboratori?
- Interessano tutte le competenze necessarie per il successo in determinato ruolo e quindi occorre un elenco, il più possibile esaustivo, di tutto ciò che occorre affinché l’attività sia svolta correttamente?
- Si desidera mettere a fuoco le competenze rilevanti, in genere un numero limitato, per conseguire una prestazione eccellente, ovvero il successo in un determinato ruolo o nella famiglia professionale di riferimento?

E’ lo scopo del progetto che deve guidare la scelta, anche se normalmente nel DC vengono privilegiate le competenze comportamentali e trasversali rispetto all’organizzazione.

<sup>1</sup> Sandra Ottolenghi – “L’approccio Mida alle competenze”

Per individuare le competenze richieste non esiste un unico metodo applicabile in ogni situazione, si tratta di scegliere, nella gamma degli strumenti e degli approcci sperimentati, quelli più coerenti con lo scopo e l'ambito di applicazione specifico.

Alcune modalità per individuare le competenze chiave sono:

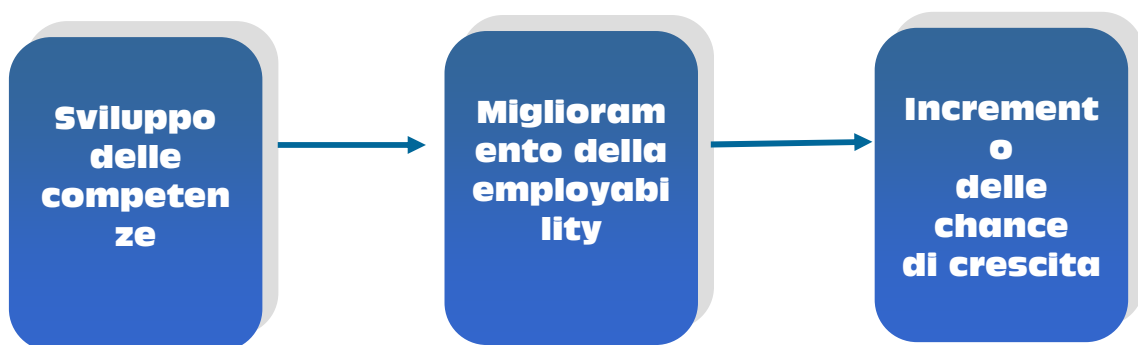
- l'uso di questionari su comportamenti correlati al successo;
- la "behavioral event interview" che consente di far emergere le capacità significative attraverso l'analisi di concreti episodi di successo o insuccesso sperimentati nel passato;
- la griglia dei "costrutti personali" mediante la quale vengono desunte le competenze rilevanti attraverso la descrizione di persone di successo;
- l'"inventario delle competenze" costruito attraverso l'esperienza sul campo. Questa modalità presenta però il rischio di trascurare aspetti importanti semplicemente perché non sono presenti nel repertorio;
- le interviste individuali e i focus group.

A seguire, elenchiamo alcune delle competenze più frequentemente rilevate nei progetti di DC.

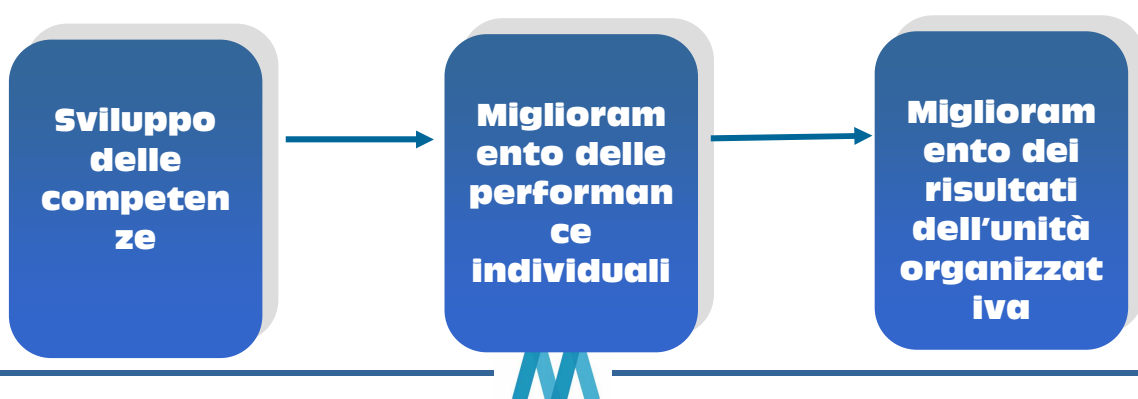
- Leadership
- Innovazione
- Apertura al cambiamento
- Orientamento al cliente
- Iniziativa
- Comunicazione
- Energia / entusiasmo
- Persuasione / Influenza
- Orientamento agli obiettivi
- Organizzazione / strutturazione
- Problem solving
- Teamwork

## 2. LANCIARE IL PROGETTO

Il lancio del progetto ha lo scopo di generare interesse e consenso verso l'iniziativa da parte degli interessati e dei loro capi. Rispetto ai *potenziali partecipanti* suggeriamo di puntare sul collegamento tra:



La "vendita" del DC ai capi può risultare facilitata dalla connessione tra:



### 3. PROGETTARE IL WORKSHOP

La progettazione del workshop ha come riferimento primario le competenze individuate come rilevanti, rispetto alle quali effettuare la diagnosi e definire i percorsi individuali di sviluppo. Un aspetto delicato è la predisposizione delle prove utili a far emergere i comportamenti riconducibili alle competenze chiave, nonché la creazione degli strumenti per la registrazione e successiva sistematizzazione di tali comportamenti.

Rispetto alla scelta delle prove, forniamo 2 schemi di riferimento, rimandando l'approfondimento delle singole tipologie a testi specifici.

Il primo schema classifica le prove per modalità di svolgimento, distinguendo quelle a esecuzione individuale da quelle che prevedono il coinvolgimento di altri.

<i>Prove a esecuzione individuale</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Test di ragionamento</li><li>• Questionari di personalità</li><li>• In basket</li><li>• Prove di presentazione</li></ul>
<i>Prove a esecuzione non individuale</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionari a 360°</li><li>• Prove di discussione (coppia, triade, gruppo)</li><li>• Prove esperienziali</li><li>• Role playing</li></ul>

Il secondo schema classifica le prove per area di competenza esplorata. Come si evince alcune prove sono multifattoriali, ovvero sono utilizzabili per investigare più aree di competenza.

	Prove di presentazione	Prove di discussione	Prove esperienziali	Role playing	Questionari di personalità	In basket	Questionari 360°	Test di ragionamento
Abilità relazionali	X	X	X	X	X		X	
Abilità manageriali		X		X	X	X	X	
Problem solving						X		X

Tornando alla progettazione generale del workshop, il programma base comprende:

- gli input concettuali per la formazione al ruolo di assessor;
- la somministrazione delle prove;
- i momenti di riflessione su sé stessi e sugli altri partecipanti;
- le situazioni di discussione e di condivisione;
- la sintesi per la produzione delle diagnosi individuali;
- la stesura dei piani d'azione.

### 4. REALIZZARE LA FORMAZIONE ALL'OSSERVAZIONE DELLE COMPETENZE

La formazione ha il compito di rendere i partecipanti:

- consapevoli dei comportamenti collegati alle competenze;
- capaci di elaborare diagnosi;

- in grado di individuare coerenti azioni di miglioramento.

I contenuti della formazione possono essere così articolati:

- presentazione del modello generale delle competenze aziendali;
- descrizione delle competenze esaminate;
- esame dei comportamenti sul lavoro connessi alle competenze;
- presentazione delle prove e dei relativi comportamenti osservabili;
- allenamento alla lettura dei comportamenti attraverso l'analisi di spezzoni di film;
- elaborazione di diagnosi (cosa è adeguato e cosa è invece carente);
- condivisione dei comportamenti adottabili e funzionali allo sviluppo delle competenze;
- definizione del piano di sviluppo.

## 5. CONDIVIDERE LA DIAGNOSI

L'obiettivo di questa fase è rendere i partecipanti consapevoli dei *gap* esistenti tra le competenze *effettivamente* possedute e il livello richiesto. Come già specificato, la diagnosi è il punto di partenza dell'attività di sviluppo. Elementi di diagnosi vengono raccolti a valle di ciascuna prova attraverso:

- la compilazione delle griglie di rilevazione dei comportamenti da parte dei partecipanti (auto ed eterovalutazione) e degli osservatori (uno ogni 2-4 partecipanti);
- il debriefing su ciò che è stato detto/fatto a cura degli osservatori;
- la discussione e il confronto da parte di tutti.

La diagnosi individuale viene definita al termine delle prove in base a:

- l'autopercezione sul lavoro;
- le informazioni raccolte su sé stessi durante le prove;
- le informazioni provenienti dai partecipanti durante i giri di tavolo o anche in forma anonima;
- le informazioni fornite dagli osservatori;
- le informazioni ottenute da altri strumenti impiegati (in basket, questionari 360°, ...)

La diagnosi individuale può essere discussa e condivisa con altri partecipanti o con gli osservatori entro specifici colloqui in funzione della tipologia di DC e del relativo ruolo che ciascuna figura assume. A nostro avviso è comunque auspicabile un colloquio tra partecipante e osservatore in cui:

- il partecipante presenta le proprie considerazioni;
- l'osservatore fornisce integrazioni e suggerisce collegamenti tra comportamenti e prestazioni sul lavoro;
- insieme vengono messe a fuoco le aree di forza e di miglioramento.

## 6. PREDISPORRE I PIANI DI SVILUPPO INDIVIDUALE

Elaborare il piano d'azione è un compito non facile ed è quindi preferibile che ciò avvenga con il contributo di altri: si può trattare di partecipanti o di osservatori o anche di entrambi.

E' senz'altro compito degli osservatori fornire uno schema per la stesura del piano che prevede i seguenti aspetti:

- le competenze da sviluppare (non più di 2-3);
- la descrizione degli obiettivi di cambiamento (che cosa si vuol ottenere) e delle motivazioni al cambiamento (vantaggi/svantaggi);
- la descrizione dei comportamenti da modificare e da adottare;
- l'individuazione delle situazioni – dentro e fuori dal lavoro – dove mettere in atto i comportamenti;
- le indicazioni operative (durata del piano, tempi di realizzazione, soggetti coinvolti, azioni di monitoraggio).

Un esempio è utile per chiarire tale impostazione.

**Competenza da sviluppare:**

Gestione dei collaboratori

**Motivazioni al cambiamento:**

Gruppo demotivato e conflittuale

**Obiettivi del cambiamento:**

- Maggiore spirito di squadra
- Maggiore senso di appartenenza
- Aiuto reciproco tra i membri del team
- Rapporti aperti e chiari (dirsi con franchezza le cose)
- Maggiore motivazione rispetto al lavoro

**Comportamenti da adottare:**

- Trasmettere entusiasmo mostrando un maggiore livello di energia e di carica emotiva nelle relazioni con i collaboratori (voce più alta, cambi di tono in funzione delle emozioni, uso del sorriso)
- Puntare maggiormente ad obiettivi di gruppo rispetto ad obiettivi individuali
- Essere di esempio nel non parlare “alle spalle” e stigmatizzare tale comportamento quando tenuto dagli altri
- Lanciare frequentemente messaggi di “cooperazione”
- Sperimentare attività di lavoro in piccoli gruppi (far lavorare insieme le persone)
- Dare riconoscimenti a coloro che mostrano atteggiamenti collaborativi e propositivi
- Gestire le riunioni del team in modo più dinamico e interattivo
- Essere “sempre” disponibile alle richieste di informazioni e di supporto

Il monitoraggio del piano è una parte essenziale del processo per condividere i progressi compiuti ed eventualmente apportare al piano stesso dei correttivi o delle integrazioni.

Il monitoraggio può avvenire attraverso contatti *one to one* (con un altro partecipante o un osservatore) o creando dei momenti di follow up in cui è ricomposta l'originaria *comunità di apprendimento*.

## 7. METTERE A DISPOSIZIONE SUPPORTI PER LO SVILUPPO

La responsabilità del buon esito del processo è in capo al partecipante, ma questo non significa il *fai da te*. A tale riguardo sono da prevedere contributi a cura della direzione HR e del superiore diretto.

La direzione HR può fornire diverse leve di aiuto allo sviluppo:

- fornire dispense, articoli, libri adottando comunque la logica della selettività del materiale;
- suggerire azioni formative mirate alle competenze deboli;
- creare piccoli gruppi per l'apprendimento di temi comuni;
- proporre del coaching individuale.

Il capo è uno snodo importante del processo di apprendimento ed è ovviamente da escludere un processo di sviluppo che avvenga in assenza di trasparenza e visibilità. E' quindi utile un suo coinvolgimento preventivo sugli obiettivi e sulle logiche di funzionamento del DC, una messa in comune del profilo emerso e l'esplicitazione delle competenze sulle quali il collaboratore intende crescere.

Quali supporti può fornire il capo? Il capo può assumere decisioni che possono facilitare la realizzazione del piano di sviluppo (con azioni integrative rispetto a quelle autogestite dal collaboratore) come ad esempio la proposta di deleghe o incarichi speciali o la partecipazione a progetti o convegni. Il capo può inoltre fornire feedback al collaboratore sui progressi comportamentali e sul miglioramento delle prestazioni.