

SELEZIONE DI “GRANDI NUMERI”

Una proposta di metodo

di Attilio Rossi e Cristina De Biasio

Aprire un ipermercato, o fronteggiare il turnover in un call center, o ancora trovare un gruppo - anche numeroso - di giovani sui quali investire per rinnovare il management aziendale sono attività che spesso comportano grande dispendio di energia da parte di chi si occupa delle risorse umane. Disporre di un'ampia base di reclutamento (magari migliaia di candidature, frutto di domande spontanee o di ricerca attiva) è un elemento fondamentale per garantire il buon esito della ricerca, ma crea non pochi problemi di gestione: il rischio è quello di affogare nei curricula!

Le cose si complicano ulteriormente quando:

- le figure ricercate sono poco specializzate, e quindi i requisiti di base sono posseduti da un gran numero di candidati;
- l'azienda punta sul potenziale, dunque l'analisi curriculare delle esperienze non porta a risultati apprezzabili;
- le mansioni da ricoprire attraverso una stessa procedura di selezione sono diverse, e prevedono quindi profili personali ed attitudinali differenziati;
- i vincoli di tempo e di budget sono ristretti.

Il processo proposto

Come muoversi in tali situazioni complesse? L'applicazione delle tecniche tradizionali di selezione - quelle basate essenzialmente sul colloquio indivi-

duale, per intenderci - è sempre lunga e costosa, e la qualità degli esiti può risentire della soggettività dello strumento. Il ricorso al lavoro interinale, peraltro, non è totalmente praticabile e produce spesso risultati di bassa qualità, a condizioni solo apparentemente economiche.

Per affrontare razionalmente le situazioni descritte occorre applicare una metodica di selezione rigorosa ma allo stesso tempo snella ed economicamente sostenibile. Il metodo, che definiamo selezione di “Grandi numeri”, è sintetizzato in Figura 1.

Analizziamo ora ciascuna fase del processo, dedicando più attenzione a quelle tipiche di questo tipo di selezione.

1) **Compiti e responsabilità.** Si tratta di descrivere i compiti e gli ambiti di responsabilità previsti dal ruolo.

2) **Competenze.** Si tratta di definire capacità, abilità ed esperienze che caratterizzano il profilo ideale.

Quando la selezione Grandi numeri è realizzata per individuare - nello stesso processo - candidature idonee per più posizioni organizzative, le analisi delle fasi 1 e 2 devono essere approntate per ciascuna di esse; in particolare più è elevato il numero di candidature che si presume di gestire e più diversificati sono i profili di riferimento, più è importante una loro definizione precisa per favorire il successivo allineamento dei selezionatori.

Al termine di queste fasi, centrate sul piano organizzativo, si può dare il via a tre attività in parallelo.

3) **Quantificazione delle esigenze.** L'impresa deve determinare, per ciascun ruolo oggetto di ricerca, il numero di persone da assumere, specificando le tipologie contrattuali, le condizioni economiche, le zone geografiche di destinazione o altri eventuali vincoli significativi.

4) **Reclutamento e banca dati.** Il reclutamento è l'attività che permette di entrare in contatto con coloro che, potenzialmente, possiedono i requisiti stabiliti nella fase 2. Può essere rivolto sia all'interno dell'organico aziendale, sia all'esterno: ovviamente cambiano i mezzi. Un ulteriore elemento da gestire è costituito dalle domande di lavoro inviate spontaneamente all'impresa: anche queste ultime devono essere convogliate

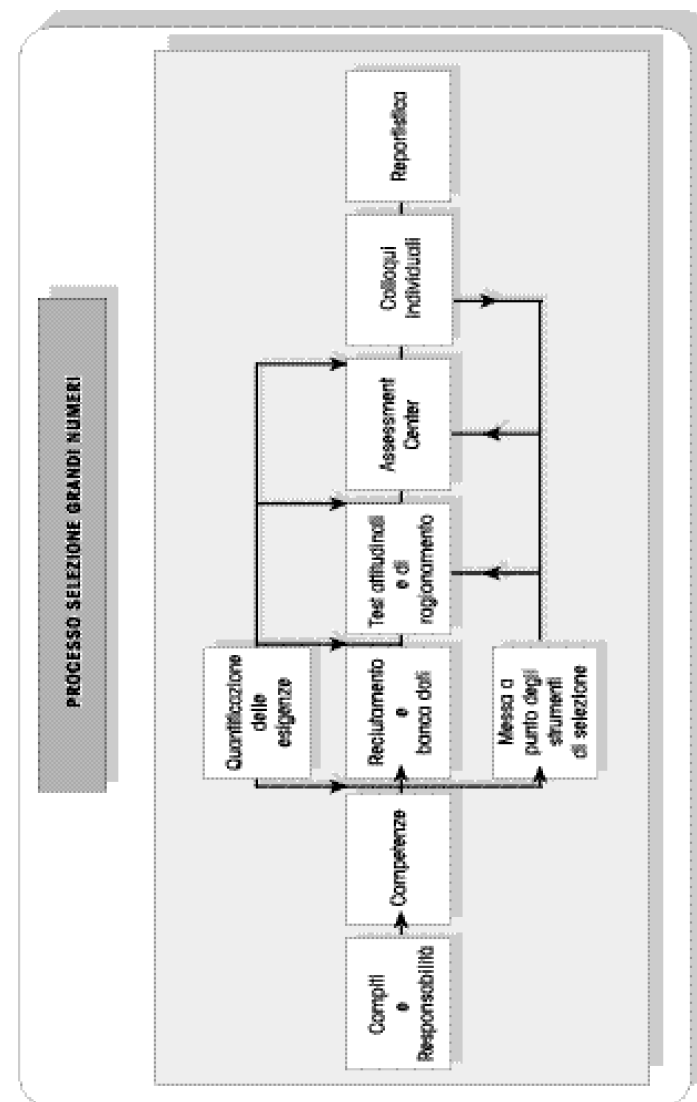


Figura n. 1

nella stessa banca dati.

5) **Messa a punto degli strumenti.** In questa fase vengono elaborati gli strumenti diagnostici più opportuni, in funzione delle capacità da esplorare. Occorre, inoltre, predisporre tutta la modulistica che consenta sia di contenere il più possibile l'incidenza della soggettività dei valutatori, sia di raccogliere le informazioni concordate con l'azienda cliente.

A questo punto possono partire le fasi di selezione vera e propria.

6) **Test attitudinali e di ragionamento.** Il ricorso al testing è utile quando questi sono predisposti per misurare capacità realmente critiche per i ruoli di riferimento. Nella procedura per la selezione di “Grandi numeri” il test non viene utilizzato quale unico o principale elemento di selezione ma, piuttosto, quale strumento utile per “scremare” i candidati rispetto a capacità specifiche e significative. La somministrazione permette quindi di stimare l'idoneità o la non-idoneità della candidatura¹.

7) **Assessment Center.** L'Assessment Center è una metodica di indagine in grado di fornire informazioni analitiche circa il profilo cognitivo, le capacità di relazione, le strategie di problem solving e le principali caratteristiche di personalità dei partecipanti. Nell'ambito di una selezione di “Grandi numeri” può essere opportuno ricorrere a forme abbreviate della metodologia, tali da contenerne lo sviluppo temporale².

8) **Colloqui individuali.** Nell'ambito di una selezione Grandi numeri, i selezionatori che collaborano al progetto sono spesso numerosi - normalmente 4 o 5, ma possono essere anche di più - e quindi è necessario rendere comparabili e omogenee le valutazioni. Per questo è utile seguire alcune regole:

- fare chiarezza sulle dimensioni ricercate, condividendone le declaratorie. Quale esempio, si veda la definizione operativa proposta nella Figura 2,
- raccogliere gli stessi elementi con le stesse modalità, pur salvaguardando lo stile personale di intervista,
- utilizzare la scala di valutazione per ciascuna dimensione seguendo

(1) Per un approfondimento tecnico sui test si veda l'appendice A.

(2) Per un approfondimento sull'Assessment Center si veda l'Appendice B

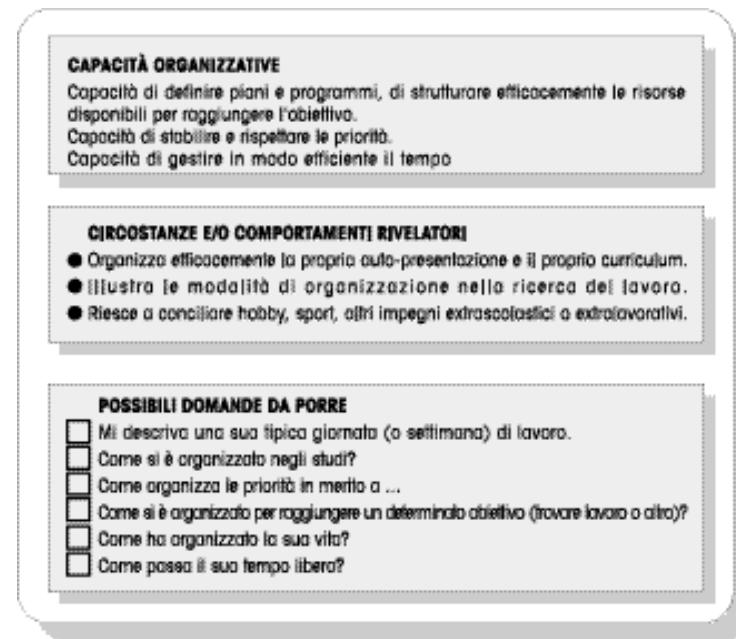


Figura n. 2

gli stessi criteri; dà infatti risultati diversi valutare una certa caratteristica in assoluto, oppure rispetto alla media degli intervistati, o ancora valutarla in relazione ad una o più delle posizioni ricercate,

- ove la ricerca riguardi diverse mansioni, è necessario operare in modo da esprimere una valutazione di sintesi sul candidato in relazione a tutte le mansioni per le quali risulta idoneo, generando così una sorta di graduatoria individuale (dalla mansione per la quale il candidato mostra maggiore attitudine a quella dove, pur risultando idoneo, manifesta una minore predisposizione).

Per giungere a valutazioni omogenee occorre, inoltre, aver sciolto un nodo e superata una difficoltà.

Il nodo: stabilire con l'azienda cliente cosa “entra” nella valutazione e cosa no. La disponibilità alla mobilità sul territorio influisce sulla valutazione oppure è un'informazione da rilevare, ma che non incide sulla valutazione stessa (ad esempio perché riguarda solo alcune delle figure traguardate)? L'esperienza nel ruolo incide sul giudizio di sintesi o per l'azienda non fa differenza assumere una persona dotata di esperienza in quanto punta principalmente sul potenziale? L'accettazione o meno delle diverse tipologie contrattuali impatta sulla valutazione o semplicemente si tratta di dati da raccogliere che costituiscono un elemento di riflessione successiva a cura dell'azienda?

La difficoltà: come fare ad avere valutazioni comparabili? Ovvero, come fare per ridurre la soggettività dei valutatori?

Il nostro approccio prevede di stabilire fin da subito dei criteri “operativi”, tarare le valutazioni attraverso affiancamenti reciproci, confrontarsi sui casi particolari man mano che si presentano.

9) **Reportistica.** In una selezione Grandi numeri una reportistica adeguatamente strutturata è indispensabile per raccapezzarsi nella mole delle informazioni raccolte. Tale reportistica deve facilitare la “visione d'insieme” e quindi consentire di prendere in modo rapido le decisioni di assunzione più opportune (si veda un esempio in Figura 3); deve inoltre consentire, in modo altrettanto veloce, di risalire a tutta la documentazione riguardante ciascun candidato: domanda di lavoro, test, assessment, colloquio.

In alcuni casi può essere necessario predisporre qualcosa di specifico: l'esito del processo su ciascuna delle mansioni, il feedback da presentare anche all'esterno dell'impresa, le graduatorie definite in base alla ponderazione dei punteggi ottenuti nelle diverse prove.

Modularità dell'intervento

Il processo descritto costituisce un percorso standard, che noi abbiamo seguito in numerose occasioni. Vanno però aggiunte due considerazioni:

- non è l'unico possibile;
- non è scontato che ogni attività venga svolta dalla consulenza.

NOME	NASCITA	TD	PT	SH	GEO	ING	A	B	C	D	E	F	G
Paolo	00/00/00	X	X		X					70	75	X	65
Sandra	00/00/00	X	X	X	X	X			65	70	70		65
Carlo	00/00/00	X	X		X						65		70 X
Alice	00/00/00		X		X							65	
Piero	00/00/00	X	X	X	X		60			65 X	65 X		
Giovanna	00/00/00	X			X	X	60	60		60			65
Andrea	00/00/00	X	X										60
Michela	00/00/00	X	X	X									60
Claudio	00/00/00	X	X				X						60
Manuela	00/00/00		X			X	X						55
Paolo	00/00/00	X	X	X	X	X							55 X
Elena	00/00/00	X											55
Giorgio	00/00/00	X	X	X	X		50						
Luisa	00/00/00	X				X							50
Massimo	00/00/00	X	X	X			X						50

LEGENDA	
TD	accettazione contratti a tempo determinato
PT	accettazione contratti part time
SH	accettazione contratti a 8 ore settimanali
GEO	disponibilità alla mobilità geografica
ING	conoscenza della lingua inglese
ABC...	valutazione - espressa in centesimi - sulle diverse mansioni (A, B, C...); la presenza della X indica l'esperienza nel ruolo

Figura n. 3

Le diverse varianti possibili

L'attività di assessment può non essere indispensabile quando dimensioni come la leadership o la capacità di interazione in un gruppo di pari non sono richieste dal ruolo; tuttavia può risultare significativo l'impiego di una o più prove individuali (quali test di personalità o in-basket) che possono, a seconda dei casi, essere inserite nella fase dei test attitudinali o, più spesso, agganciate al colloquio individuale. A volte le aziende clienti hanno chiesto di valutare altre conoscenze o capacità, per esempio integrando il percorso con prove di lingua straniera o di informatica. In altri casi ancora le prove di assessment sono state rivolte ad un numero limitato di individui e sviluppate successivamente rispetto ai colloqui individuali. L'obiettivo dell'Assessment Center - dunque - non era operare quale filtro

ma consentire un riscontro su alcune dimensioni, in situazione più strutturata rispetto a quella del colloquio.

Si vedano le Figure 4 e 5: in esse sono rappresentate due ipotesi di processo diverse, ma che conducono entrambe all'individuazione di 30 candidati idonei.

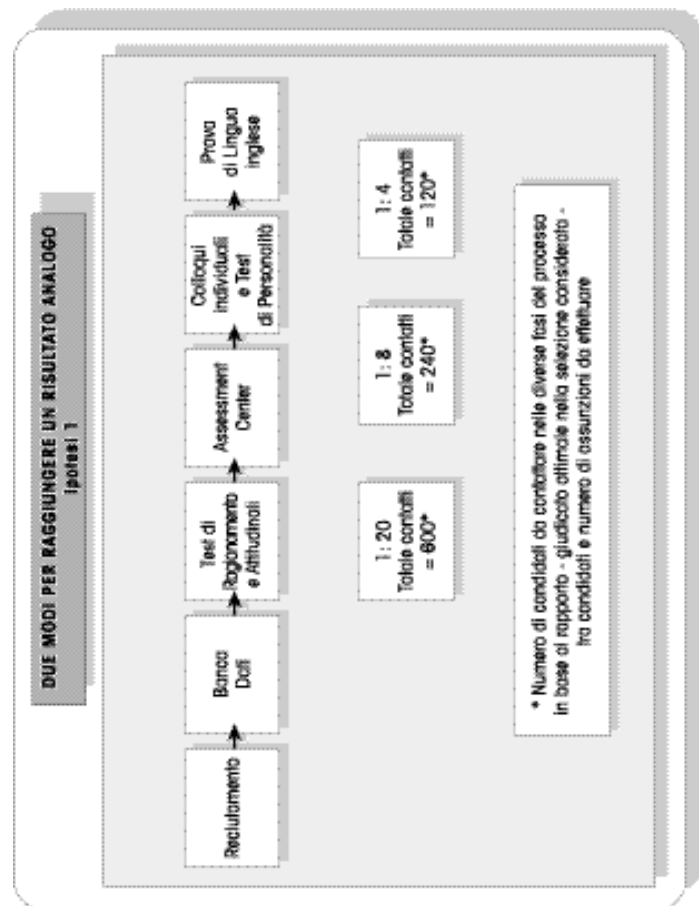


Figura n. 4

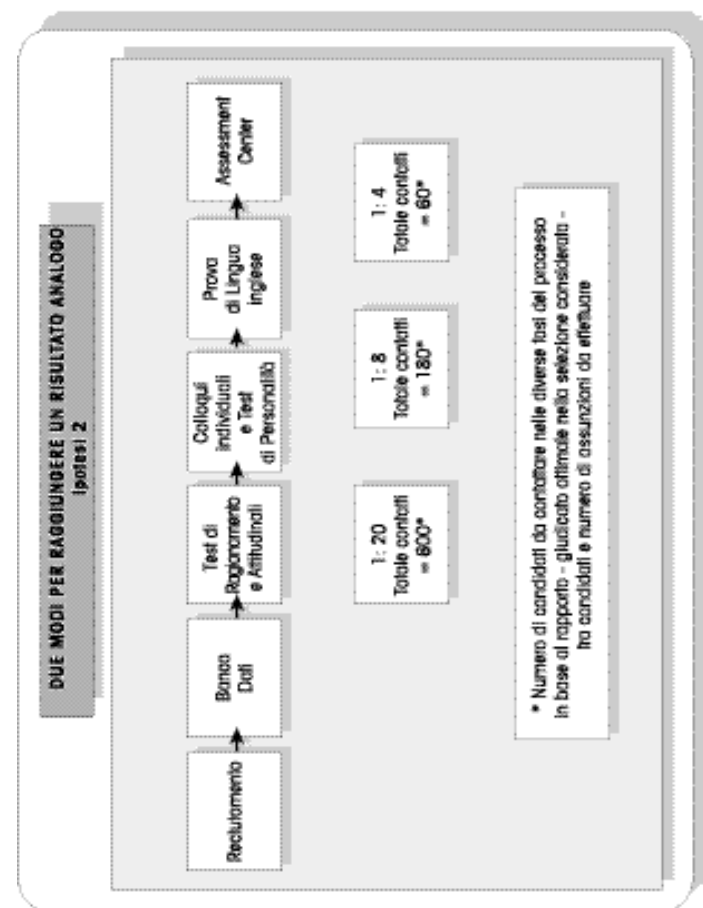


Figura n. 5

Chi fa che cosa

Il servizio si presta ad essere fornito "chiavi in mano". L'azienda cliente può tuttavia richiedere la gestione esclusiva o congiunta di varie attività (dal reclutamento ai colloqui finali): la consulenza può quindi provvedere

all'impostazione del processo, alla produzione delle prove e della reportistica, alla gestione diretta solo di una o di alcune fasi, alla formazione degli eventuali valutatori interni.

In tutti i casi è estremamente utile operare a stretto contatto con responsabili aziendali: l'integrazione consente infatti di cogliere sfumature ed elementi legati al clima e all'ambiente che specificano ulteriormente i profili di riferimento.

Un esempio: numeri, tempi e risultati

Si trattava di aprire un ipermercato di circa 10.000 mq. costituendo un organico di oltre 250 persone, suddivise - approssimativamente - in 230 addetti (cassieri, addetti al rifornimento merci, banconieri) e 20 capi reparto.

I numeri relativi al reclutamento e alle varie fasi del processo di selezione sono dettagliati nella Figura 6.

Dal momento dell'assegnazione dell'incarico alla restituzione delle candidature idonee sono trascorse 11 settimane nel caso degli addetti e 8 settimane nel caso dei capi reparto. Per il dettaglio delle attività si veda la Figura 7.

Per verificare la qualità delle selezioni effettuate abbiamo utilizzato il criterio del superamento del periodo di prova. I dati forniti dall'azienda cliente attestano il superamento di tale periodo nel 98% dei casi. Una percentuale elevata per quell'azienda, che ha una tradizione di particolare severità nel processo di valutazione in prova dei neoassunti.

Sintesi dei vantaggi

La procedura per la selezione dei "Grandi numeri" garantisce qualità, economia e rapidità.

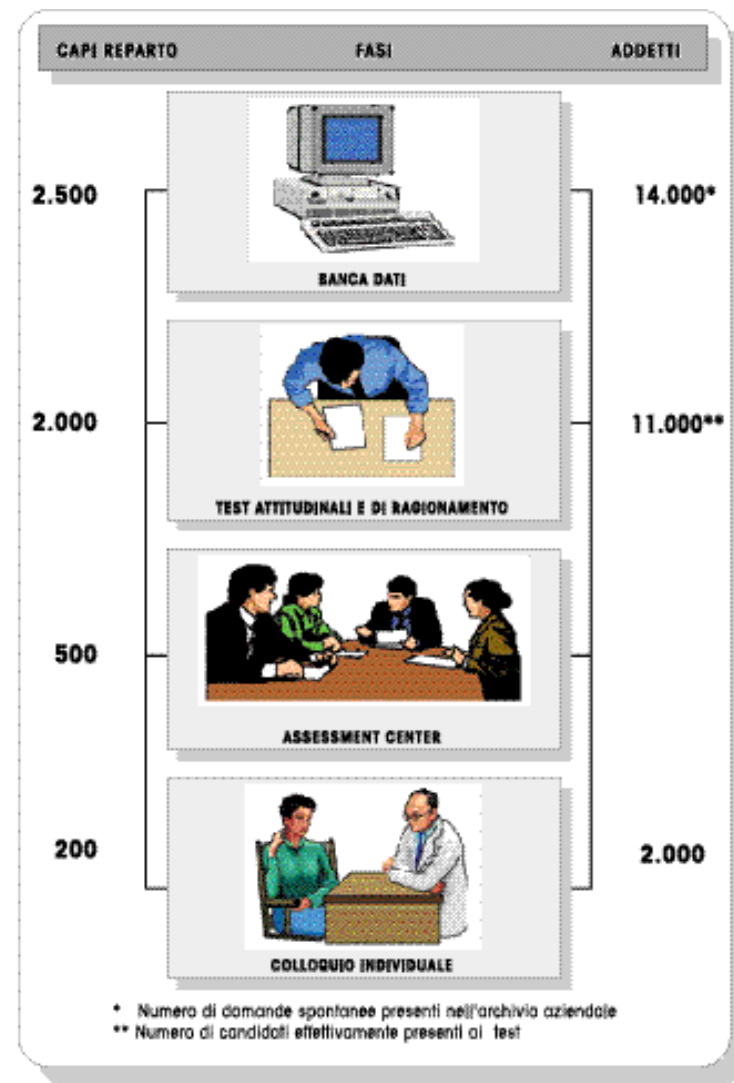


Figura n. 6

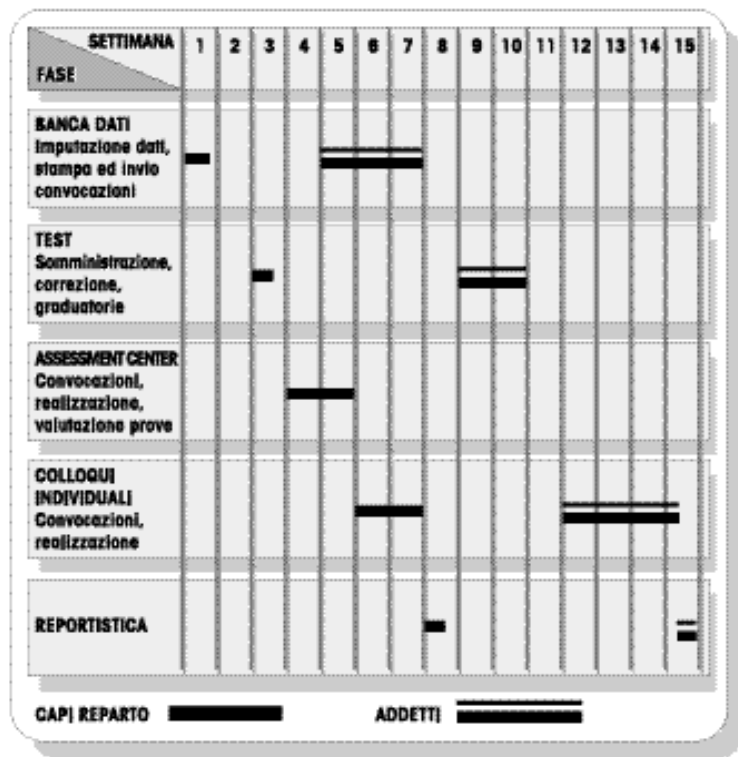


Figura n. 7

Circa il primo aspetto, va ricordato il risultato delle validazioni secondo il criterio “superamento del periodo di prova”: il dato già esposto nell’esempio, pari al 98%, è stato successivamente confermato anche da altre società, che possiedono un’altrettanto rigorosa cultura della valutazione.

I costi, rapportati a quelli relativi ad altre modalità e approcci, sono sensibilmente più contenuti.

Anche i tempi di realizzazione, grazie all’elevato grado di informatizzazione delle procedure, al bagaglio di esperienze acquisite e all’affiatamento del gruppo di lavoro sono una garanzia di efficienza.

Un ulteriore vantaggio consiste nell’elevata flessibilità (modularità del processo), nella riduzione del rischio di valutazioni soggettive, nella capacità di fornire un numero consistente di informazioni, nell’espressione sintetica dei giudizi.

Una procedura come questa permette inoltre di entrare in contatto con tante persone (di fatto con tutti i candidati) e consente così di fare un’operazione di marketing, rafforzando l’immagine di credibilità sul territorio (quando questo è importante per l’azienda cliente). I candidati sono spesso anche potenziali clienti, e se non loro lo sono senz’altro le persone con le quali sono in contatto. Ovviamente è indispensabile gestire al meglio il processo anche dal punto di vista dell’informazione, inserendolo nella più ampia strategia di comunicazione.

Un ultimo rilievo: l’esperienza ci ha portato a definire “pacchetti di prove” utilizzabili in specifiche circostanze, ma è anche possibile produrre strumenti inediti ad hoc per la singola impresa, che vengono poi lasciati alla stessa ad uso esclusivo. In tal caso l’azienda cliente può personalizzare le prove mediante l’apposizione del proprio logo e farne così un’ulteriore occasione di marketing.

Appendice A

Un approfondimento sui test attitudinali: come, quando e perché

GENERALITÀ, FATTORI ED AMBITI DI UTILIZZO

I test attitudinali sono strumenti atti a misurare *capacità di base* dell'individuo, riferite alla sfera cognitiva - o dell'intelletto - e non a quella della personalità.

Tali capacità sono riconducibili ad un insieme di *fattori* indipendenti e specifici, individuati attraverso le tecniche dell'analisi fattoriale. Negli anni, il numero dei fattori isolati ha superato il centinaio ma, per quanto riguarda l'applicabilità nell'ambito del lavoro, possiamo abbozzare una semplificazione e considerare prevalentemente i *fattori attitudinali* illustrati di seguito (Tabella 1).

La scelta dei fattori di indagine è determinata dall'analisi della mansione (*job analysis*), dagli obiettivi della rilevazione (selezione, valutazione del potenziale, orientamento lavorativo, counselling), dalle esperienze passate, dalla letteratura disponibile. A questo proposito, proponiamo, in Tabella 2, una “guida” alla scelta dei fattori di valutazione in relazione alle principali funzioni aziendali. Tale rappresentazione deve essere considerata puramente orientativa.

Caratteristiche strutturali: un esempio

Come sono fatte, nel concreto, le prove che misurano i fattori fin qui definiti? Per illustrare alcuni aspetti strutturali consideriamo, quale esem-

V	Capacità verbale: ampiezza del vocabolario, fluidità verbale, comprensione di parole, interpretazione di testo
N	Abilità numerica: calcolo aritmetico, risoluzione di problemi matematici
S	Attitudine visiva-spaziale: colpo d'occhio, percezione di relazioni spaziali, capacità di rappresentarsi le trasformazioni nello spazio tridimensionale
EM	Efficienza mentale: velocità e precisione nell'esecuzione di compiti semplici e/o ripetitivi, capacità di concentrazione
G	Ragionamento generale: capacità di effettuare ragionamenti logico-induttivi e/o deduttivi a partire da stimoli astratti
R	Ragionamento: capacità di effettuare ragionamenti logico-induttivi e/o deduttivi a contenuto verbale, numerico, meccanico/diagrammatico

Tabella n. 1

pio, lo sviluppo di un test inedito denominato OMNI-Db4, realizzato in proprio specificatamente per la selezione di personale d'ordine delle aziende commerciali.

Il primo passo è stato definire - di concerto col committente - *la mix attitudinale* oggetto di indagine, ossia individuare i fattori e stimarne il “peso” relativo. Come esposto in Tabella 3, per quanto riguarda i ruoli operativi della Grande Distribuzione sono stati giudicati significativi, nell'ordine di importanza: l'efficienza mentale (EM), l'attitudine visiva-spaziale

FUNZIONE	Ruoli operativi		Ruoli tecnici		Ruoli gestionali	
FATTORI ATTITUDINALI	VELOCITÀ E PRECISIONE: gestione di dati, controllo, manutenzione, riassetto, ricerca	VELOCITÀ E PRECISIONE: gestione di dati, controllo, manutenzione, riassetto, ricerca	Diagnostica e progetti	Diagnostica e progetti	Sistemi, programmi, rapporti, dati, informazioni, elaborazione dati	Capo intermedio, quadri e quadri estesi nelle diverse aree aziendali, con responsabilità e funzioni manageriali
	VELOCITÀ E PRECISIONE: gestione di dati, controllo, manutenzione, riassetto, ricerca	VELOCITÀ E PRECISIONE: gestione di dati, controllo, manutenzione, riassetto, ricerca	Velocità e precisione	Controllo e classificazione informazioni		
EFFICIENZA MENTALE						
SPAZIALE						
VERBALE	Comprensione verbale, complesso di vocabolario	Comprensione di istruzioni scritte		Comprensione di procedure e informazioni		
NUMERICO	Scrive numerico	Capacità di calcolo e di altre numeriche				
RAZIONAMENTO	Ragionamento verbale semplice		Ragionamento matematico	Interpretazione di dati numerici	Ragionamento algebrico numerico	Interpretazione di dati numerici, tabelle nel ragionamento numerico
RAZIONAMENTO GENERALE			Ragionamento logico deduttivo	Ragionamento logico deduttivo	Ragionamento logico deduttivo	Ragionamento logico deduttivo

Tabella n. 2

FATTORE	PESO DEL FATTORE
EM	50%
S	33%
N	17%

Tabella n. 3

(S), la competenza numerica (N).

Abbiamo quindi scelto di costruire un questionario composto da 100 *item* a risposta multipla, seguendo la struttura cosiddetta *omnibus spirale*, in cui i quesiti si presentano secondo una successione sistematica, nel rispetto della ponderazione dei fattori e della difficoltà - crescente - degli item.

Tipologie di item

Esaminiamo alcuni esempi di item che compongono il test.

Per quanto concerne il fattore **efficienza mentale**, volevamo stimare la velocità e la precisione nelle operazioni di controllo e la capacità di eseguire compiti ripetitivi mantenendo un elevato livello di attenzione.

Nella prova realizzata, il candidato deve verificare che un determinato insieme di simboli sia stato correttamente “tradotto” in un altro, nel rispetto

Individuate in quale o in quali delle righe da (a) ad (e) NON c'è una perfetta corrispondenza fra i simboli di sinistra e le lettere di destra.

(a)	☸ ♦ ■ ♥ ★	FRQOZ
(b)	♥ ★ ★ ♥	CSSC
(c)	* ☸ ☸ ☸	AFMAM
(d)	♥ ★ ✂ * ♦	CSFRA
(e)	☸ ■ ○ ■ ○	MCCQC

Figura n. 8

* ○ ■ ♦ ★ ▲ ♥ ☸ ✂ ☸

Asterisco Cerchio Quadrato Rambo Stella Triangolo Cuore Mano Forbice Fiore

di alcune semplici regole di codifica. Si veda l'esempio riportato in Figura 8.

Come si può notare, in ciascuna delle cinque righe il gruppo di lettere a destra è costituito dalle lettere iniziali dei nomi dei simboli riportati a sinistra, nell'ordine in cui questi si presentano. Tenendo presente la legenda riportata sotto si può notare che nell'esempio vi sono due righe "errate". E poiché si tratta di una "caccia all'errore", la risposta esatta è (a) (d).

Nella prova di **attitudine numerica**, il candidato deve risolvere semplici problemi aritmetici, proposti in forma di quesiti in qualche modo inerenti l'attività lavorativa (esempio in Figura 9). Tale formulazione migliora la validità formale (*face validity*) del test e sembra rendere la prova più significativa agli occhi del candidato, con conseguente - auspicabile! -

Si contano: 5 banconote da 1.000, 2 da 2.000, 1 da 5.000, 2 da 10.000 e 3 monete da 500. Quale somma si ottiene?

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
L. 30.500	L. 36.500	L. 37.500	L. 35.000	L. 42.000

Figura n. 9

aumento della motivazione e dell'impegno.

Il terzo e ultimo fattore indagato nel test è quello denominato **visivo-spaziale**. Nella prova, che vuole valutare le capacità di orientamento nello spazio e il "colpo d'occhio", il candidato deve verificare la corrispon-

Due (o fra) tra le seguenti figure sono uguali, per se opposte ruotate sul foglio. Individuate quali.

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Figura n. 10

denza tra figure diversamente ruotate sul piano (Figura 10).

Vantaggi e limiti di utilizzo

Un primo punto di forza è rappresentato dall'economicità della sommi-

nistrazione: l'applicazione è piuttosto veloce (in media un test come quello presentato richiede 40/50 minuti) e le sessioni possono essere anche molto numerose (il limite è determinato essenzialmente dalla capienza della sede utilizzata). Le condizioni di somministrazione, inoltre, sono facilmente controllabili: tutti i tipi di quesiti sono ampiamente spiegati per iscritto; il somministratore legge coi candidati le istruzioni e risolve con loro alcuni esempi; l'esecuzione del compito non richiede particolare assistenza. Le indicazioni da rispettare per garantire un buon grado di *standardizzazione* sono semplici e riguardano principalmente l'accurato controllo dei tempi e dei materiali d'uso forniti.

Un altro vantaggio consiste nella possibilità di costruire prove inedite e quesiti "su misura", personalizzati secondo le esigenze del committente o della specifica situazione, utilizzando - ove possibile - esempi, situazioni e linguaggio tipici della mansione in oggetto. Da ciò consegue, peraltro, un primo limite all'utilizzo: i test inediti, predisposti ad hoc, possono essere impiegati con facilità solo quando i partecipanti alla selezione sono numerosi (alcune centinaia). Diversamente richiedono procedure di taratura preliminare. L'alternativa, quando si voglia sottoporre a test piccoli gruppi di soggetti, consiste nell'utilizzare prove già sperimentate, con norme di riferimento significative.

Appendice B

Un approfondimento sull'Assessment Center

L'Assessment Center può comprendere diverse tipologie di prove, ciascuna con specifici obiettivi di rilevazione. Generalmente si distinguono:

- prove di gruppo (ad esempio discussioni a ruoli liberi o a ruoli assegnati, presentazioni);
- prove individuali (quali prove di in-basket, questionari di personalità e atteggiamento);
- prove che simulano una relazione a due (ad esempio relazione cliente-venditore, capo-collaboratore).

Le prove ad esecuzione collettiva permettono di raccogliere elementi di carattere soprattutto relazionale, attraverso l'osservazione diretta delle dinamiche che si sviluppano durante lo svolgimento delle prove stesse. Le prove sono normalmente finalizzate al raggiungimento di una decisione condivisa dal gruppo. Le capacità rilevabili in questo modo sono numerose: dall'interazione all'ascolto, alla leadership, al controllo emotivo. Sono altresì rilevabili dimensioni diverse, quali ad esempio la decisione, l'impegno, la tolleranza allo stress.

Affinché queste prove consentano di acquisire elementi significativi occorre che:

- 1) siano mirate rispetto alle dimensioni da rilevare;

2) gli osservatori, opportunamente formati, dispongano di griglie di osservazione precise e dettagliate, tali da massimizzare la probabilità di notare - e quindi registrare - i comportamenti e gli indicatori chiave di ogni singola dimensione.

Il gruppo degli osservati può essere composto da 10-12 persone; ciascun valutatore può osservare 3-4 candidati. Fanno parte di questa tipologia di prove anche quelle definite di “presentazione”; si tratta di brevi esposizioni realizzate da ciascun candidato su un tema dato, servono per valutare lo stile di comunicazione, la disinvoltura, la capacità di sintesi.

Fra le prove a somministrazione individuale, troviamo quella denominata in-basket: il candidato gioca il ruolo di un manager che ha assunto una nuova posizione e in breve tempo deve prendere decisioni in merito a problemi contingenti proposti sotto forma di posta in arrivo, memo, messaggi telefonici, fax (il basket è il cestino della posta in arrivo). Deve organizzare il lavoro, rispondere alla corrispondenza, decidere quali azioni eseguire in prima persona e cosa delegare: al termine deve spiegare le decisioni prese. Attraverso tale prova è possibile rilevare le capacità di analisi e di giudizio, di pianificazione, di delega e controllo, di iniziativa e di decisione.

A completamento del profilo è possibile somministrare altre prove individuali fra cui i test di personalità, finalizzati alla misurazione di variabili psicologiche affettive, emozionali, sociali, d'interesse e di atteggiamento, quindi tratti non esplicitamente cognitivi.

Riteniamo di fare cosa utile ai nostri lettori riproducendo per loro comodità gli indici dei precedenti fascicoli di Pagine MIDA.

Come si noterà, la periodicità della nostra pubblicazione non é affatto regolare; ribadiamo che ciò dipende esclusivamente dalla nostra volontà di uscire quando riterremo di avere delle significative esperienze formative, sulle quali riflettere con i nostri amici, i nostri colleghi, i nostri clienti.

La pubblicazione degli indici dei fascicoli precedenti sarà anche utile a quanti vorranno eventualmente richiederci qualche numero arretrato.

1 - Giugno 1990

- *Quel servizio più o meno perfetto*
di Marco Betti
- *Tutti ne parlano, nessuno lo fa (il CBT)*
di Emanuele Schmidt
- *Riflessioni sulla valutazione del potenziale*
di Alessandra Ottolenghi

2 - Luglio 1991

- *La formazione ai comportamenti: serve? Come progettartela?*
di Maurizio Castagna
- *Lo stile del relatore*
di Emanuele Schmidt
- *Ricerca e selezione: ricerca o selezione?*
di Maria Grazia Galli
- *Uso e validità degli strumenti autodiagnostici nella formazione manageriale*
di James J. Lomac e Suzanne Boisvert Levasseur

3 - Giugno 1992

- *Il servizio al cliente: la cortesia non è tutto*
di Maurizio Castagna
- *Il cognitivismo, questo sconosciuto*
di Paolo Mottana
- *L'analisi dei costrutti personali nella valutazione del potenziale:*
resoconto di una ricerca di Francesco Mancini, Alessandra Ottolenghi e Sandra Sassaroli

4 - Luglio 1993

- *Il coaching, ovvero: formazione individuale per il management*
di Alessandra Ottolenghi
- *La gestione delle simulazioni comportamentali*
di Emanuele Schmidt
- *Formazione alla vendita e personalità del venditore*
di Gianfranco Di Pietro e Ivo Setton

5 - Luglio 1994

- *L'autocaso per la formazione sui comportamenti*
di Maurizio Castagna
- *Il gioco dello Scarabeo nella formazione*
di Gianfranco Parenti
- *L'analisi delle esigenze nella trattativa di vendita*
Perché farla, come insegnarla
di Ivo Setton
- *Non solo aula, ovvero verso una formazione più efficace*
di Maurizio Castagna

6 - Settembre 1995

- *Insegnare con i questionari*
di Maurizio Castagna
- *Direttori di scuola elementare: in che cosa sono manager?*
di Emanuele Schmidt
- *Riunioni e dinamiche di gruppo*
di Ivo Setton
- *Perché le analisi retributive di mercato?*
di Felice Lodigiani

7 - Dicembre 1997

- *Come ideare grafici e diagrammi (e realizzarli con un normale PC)*
di Maurizio Castagna
- *L'intervista a "testimoni": uno strumento per la valutazione del potenziale*
di Alessandra Ottolenghi
- *Comportamenti efficaci durante le riunioni*
di Gianfranco Parenti

8 - Ottobre 1999

- *La valutazione della formazione*
di Maurizio Castagna
- *L'intelligenza delle emozioni in azienda*
di Marco Poggi
- *Differenze tra sessi nelle capacità di leadership*
di Gian Piero Scilio e Maurizio Castagna