

## **Gli strumenti del processo di selezione: prove individuali e prove di gruppo**

A valle del colloquio di selezione e della somministrazione di test, il processo di selezione può prevedere uno step ulteriore, che consiste nella richiesta da parte del/dei recruiter al/ai candidati di svolgere una o più attività.

Questo tipo di prove, individuali o di gruppo, consentono un'osservazione diretta delle capacità dei candidati, oltre alle sue componenti comportamentali. Il grado di aspettativa e di enfasi poste su tali prove può essere tanto saliente che esse diventano il "principio organizzatore" dell'intera selezione, il fulcro attorno a cui ruotano anche gli altri momenti conoscitivi sopradetti, ovvero il colloquio e i test.

### **Le prove individuali**

Le prove individuali sono costituite da un compito, di varia natura, che i candidati sono chiamati a svolgere da soli; consentono dunque di verificare sia il possesso di capacità – ad esempio linguistiche, informatiche o propriamente tecniche – sia di caratteristiche prettamente comportamentali, quali ad esempio il problem solving, la decisione e la gestione del tempo a disposizione. Si tratta dunque di competenze comportamentali slegate dalla componente relazionale, il cui possesso e tratti possono invece essere indagati tramite le prove di gruppo.

In base alla loro natura, le prove individuali più spesso utilizzate sono:

- Prove pratiche (o tecniche);
- Prove in-basket;
- Prove incident;
- Simulazione di una situazione di lavoro.

Le *prove pratiche* consistono in una dimostrazione diretta, da parte del candidato, del proprio livello di efficacia nella realizzazione di un determinato compito, che richiede specificamente il possesso della capacità che si intende valutare. Alcuni esempi possono essere una telefonata in lingua straniera, adoperare un certo macchinario o l'utilizzo di un determinato software; valore aggiunto di queste prove è la possibilità di simulare la situazione lavorativa attraverso l'uso di strumenti di cui il candidato dovrà effettivamente servirsi al lavoro.

L'*in basket* è una prova individuale in cui il candidato veste i panni di un manager o capo intermedio. Nel tempo assegnato il candidato deve prendere decisioni in merito a problematiche contingenti che vengono proposti sotto forma di posta in arrivo, appunti di promemoria, messaggi telefonici e di posta elettronica. È dunque necessario anzitutto compiere un'analisi della situazione, individuare le priorità, formulare giudizi ed elaborare piani di azione, per poi dedicarsi all'organizzazione del lavoro, decidendo che cosa e a chi delegare i compiti, ma anche coinvolgere i collaboratori nella realizzazione, trascrivendo il tutto su apposite schede. Al termine della prova è generalmente previsto un momento di intervista con il selezionatore, permettendo così al candidato di spiegare le proprie decisioni

e di confrontarsi sugli effetti delle stesse.

Un esempio potrebbe essere quello di un messaggio e.mail che il candidato riceve nei panni

di responsabile di una certa sezione dell'azienda da parte del proprio superiore, che chiede

una relazione sullo stato di molteplici attività e iniziative gestite dal candidato. Quest'ultimo si troverà dunque ad organizzare del materiale fornito dal selezionatore che riguarda vari aspetti di quanto richiesto nell'e.mail, spesso però presentati in modo parziale e disordinato, a dedurne elementi impliciti e a stabilirne di conseguenza la priorità, fino a costruire un quadro generale ma al contempo preciso della situazione e a comunicarlo

adeguatamente al proprio superiore.

L'*incident* è anch'essa finalizzata alla presa di una o più decisioni da parte del candidato, ma in una situazione di imprevisto, di cui viene fornita una breve descrizione.

La *simulazione di una situazione di lavoro*, infine, vede verificate più attentamente anche le competenze relazionali del candidato, che spesso si trova a dover negoziare, mediare e persuadere dei propri superiori o colleghi.

### **Le prove di gruppo**

Le prove di gruppo sono caratterizzate dal fatto di mettere il candidato in una situazione di confronto ed incontro con altri candidati alla stessa posizione professionale. I partecipanti devono dunque affrontare un compito – un problema da risolvere, una decisione da prendere, ecc - interagendo fra loro. Queste prove consentono al/ai selezionatore/i di raccogliere informazioni soprattutto sulle note comportamentali dei candidati: riconoscere la

problematica intrinseca all'esercizio, negoziare, comunicare, influenzare o essere influenzati

dagli altri membri del gruppo, il tutto gestendo il limitato tempo a disposizione.

La scelta di utilizzare le prove di gruppo all'interno di un processo di selezione, nonché le caratteristiche delle prove stesse, dipende dal tipo di professionalità ricercata, dalle risorse temporali e quelle economiche a disposizione del selezionatore. In linea di massima, queste

prove sono impiegate per selezionare figure per cui le competenze comportamentali risultano essenziali al raggiungimento di obiettivi attribuiti alla posizione: è il caso delle ricerche circa aree ad alto contenuto relazionale come quelle di tipo commerciale, oppure per posizioni che implicano azioni di taglio gestionale e di coordinamento di un gruppo di collaboratori – come quadri, dirigenti, ecc.

Le prove di gruppo hanno dunque il potere di porre il candidato in uno stato di sollecitazione

delle proprie competenze relazionali, che vanno poi correttamente interpretate e filtrate a beneficio della ricerca e dei suoi items dal selezionatore. Un momento di gruppo, di confronto con l'altro per certi versi può essere considerato come essenziale ad ogni ricerca,

in quanto uno sguardo alle capacità di contatto e relazione con gli altri di qualunque candidato può essere determinante.

### **Progettazione delle prove di gruppo**

Le fasi della progettazione di una prova di gruppo sono:

1) *individuazione dei fattori comportamentali* ritenuti essenziali per il raggiungimento degli obiettivi e del corretto svolgimento delle attività che qualificano la posizione per la quale si effettua la selezione.

2) *Scelta della prova* da affidare ai candidati, fatta in modo tale che ogni tratto della person specification trovi riscontro almeno in un tipo di attività affidata al candidato.

3) *Ideazione della prova*. È certamente una delle fasi più delicate e difficili per il selezionatore, che può rifarsi alla letteratura oltre che alla propria esperienza, ma spesso è chiamato ad adattare in maniera significativa le strutture che già conosce alla nuova selezione, od altre volte a costruirne ex novo.

4) *Definizione di modalità e setting di osservazione* Solitamente è presente nella stanza un tavolo circolare, che permette di

organizzare la discussione attraverso la tecnica del *circle time*.; infatti questa disposizione favorisce il dialogo e indica simbolicamente ai candidati

che hanno tutti la stessa condizione e la medesima posizione, sicché toccherà loro far

leva sulle proprie intrinseche capacità relazionali per distinguersi e occupare posizioni di leadership