

ASSESSMENT E GRAFOLOGIA IN AZIENDA

IL CONTRIBUTO DELLA GRAFOLOGIA PER LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA

Essere valutati non è mai piacevole: l'ansia, la voglia di fare bella figura, la paura del giudizio altrui, minano la fiducia anche dell'individuo più sicuro.

Ci si dimentica spesso di quanto possa essere emotivamente impegnativo essere misurati per una posizione di lavoro. Nella nuova società dove sia il mondo che il lavoro sono stati definiti "liquidi", ci troveremo sempre più spesso a dover fronteggiare un colloquio di selezione o una valutazione delle nostre competenze in azienda.

Negli Stati Uniti è stata inserita in azienda, circa 20 anni fa, la figura dell'Assessor. L'Assessor è il "Valutatore" o colui che valuta le competenze e le attitudini di uno o più candidati, sia in cerca di lavoro che già assunti nella sua stessa azienda. In pratica sarebbe una via di mezzo tra un addetto alla selezione del personale ed un addetto alla valutazione delle Risorse Umane.

Questa figura professionale, tradotto con "Il Valutatore di Competenze", proviene solitamente dal mondo delle risorse umane ed ha una laurea in discipline umanistiche, generalmente Sociologia delle Organizzazioni o Psicologia del Lavoro.

Individuare e valutare le capacità professionali dei dipendenti, già presenti in azienda o da selezionare, è a mio avviso una delle attività più delicate ed ardue affidate al dipartimento delle Risorse Umane. Le componenti attitudinali ed emotive sono difficili da definire in modo univoco, figuriamoci da valutare!

Nelle sedute di Assessment l'obiettivo è quello di analizzare tutti i comportamenti e le attitudini che permettono al lavoratore di raggiungere risultati aziendali. I risultati e gli obiettivi possono essere perseguiti nel contesto di valutazione, a seconda della situazione affidata, da soli o in team, affrontando conflitti, imprevisti, situazioni complesse, gestendo rapporti interpersonali, uscendo fuori dalla zona di confort.

Le esercitazioni presentate al singolo individuo vengono chiamate “in Basket”: sono esercitazioni pratiche durante le quali viene chiesto al candidato di affrontare un caso aziendale o prendere decisioni in merito a problemi specifici.

Le esercitazioni di *team* presentano invece, ad un gruppo di circa 20/25 persone, dei casi pratici che simulano situazioni da risolvere per una precisa finalità. Le esercitazioni di gruppo spesso seguono quelle che vengono chiamate *Role Playing*, cioè “giochi di ruolo”, che richiedono ai candidati l’interpretazione di un ruolo all’interno di una situazione.

Il motivo per cui un’azienda ha bisogno di un Assessor è solitamente dettato dalla necessità della struttura organizzativa di rintracciare determinate competenze e capacità al suo interno o nel mercato esterno, affinché vadano a coprire efficacemente un determinato ruolo. Solitamente gli strumenti utilizzati dagli Assessor sono i colloqui, le esercitazioni dette “in Basket” ed i Test proiettivi ed attitudinali. Questi ultimi cercano di “fotografare” la personalità, mappando (questa è la parola realmente utilizzata in azienda) le conoscenze, le capacità, i valori, le motivazioni e le potenzialità degli individui analizzati. I dati che emergono dalla valutazione del potenziale consentono di avere un profilo di personalità.

È proprio in questi contesti “virtuali”, ricreati in aula ed osservati dal vivo dagli Assessor, che avviene la rilevazione dei comportamenti e delle attitudini intellettive e comportamentali messe in atto dagli individui. I partecipanti a queste sessioni non sono consapevoli di cosa gli Assessor stiano valutando né sanno cosa gli osservatori stanno ricercando. Il contraltare di questi test è che il tasso di emotività, preoccupazione, ansia, fino alla involontaria dissimulazione, sono altissimi, tali da inficiare spesso e volentieri la riuscita dei test stessi.

In questi tipi di esercitazioni ho per questo riscontrato grande ausilio dall’uso dell’analisi grafologica.

■ La Grafologia con l’Assessment

Il metodo dell’Assessment analizza competenze, capacità, attitudini, motivazioni e potenziale dei candidati, attraverso i laboratori; la Grafologia può completare quest’analisi cercando riscontro delle stesse competenze rinvenute dagli Assessor nella scrittura dei candidati, in assenza degli stessi.

Se l’obiettivo dell’Assessment è quello di scremare o di circoscrivere la rosa dei candidati, di fatto spesso ci si ritrova con “appunti” e annotazioni, a volte contraddittori, di cui non sono convinti neanche gli Assessor stessi, consapevoli dei meccanismi elencati fino ad ora.

A mio parere non sempre l'Assessment è un metodo sufficiente, da solo, a comprendere appieno le peculiarità e le caratteristiche del singolo individuo. In particolare l'Assessment non riesce a superare il problema della dissimulazione, più o meno volontaria, di chi è osservato. Vi è infatti una sorta di "teatralità" nel contesto di valutazione che altera le personalità dei partecipanti e spesso entra in gioco la necessità di aderire alle "richieste sociali" che sentiamo provenire dagli altri.

La Grafologia diviene quindi un aiuto fondamentale per chi coordina le Risorse Umane in un'attività di Assessment.

■ La Grafologia e la valutazione delle competenze

La Grafologia: si colloca in questo spazio dando un contributo fondamentale nell'individuazione di caratteristiche comportamentali ed intellettive utili per stabilire attitudini e potenzialità del lavoratore a seconda di quanto richiesto dall'azienda.

Attraverso gli strumenti della valutazione delle competenze e del potenziale vengono indagate, con la grafologia, in ausilio al report dell'Assessment, le cosiddette "competenze manageriali critiche", come:

- **capacità intellettuali:** capacità di raccogliere ed elaborare informazioni, capacità di analizzare e risolvere problemi, capacità di sintetizzare e avere la visione d'insieme.
- **capacità sociali o relazionali:** interpersonali, di negoziazione, di leadership, di adattabilità, di apertura mentale.
- **capacità gestionali:** iniziativa, decisione, controllo.
- **capacità innovative:** creatività, disponibilità al cambiamento.
- **capacità emozionali:** stabilità emotiva, tolleranza allo stress, capacità di comprensione.

Cosa cercare allora nella scrittura dei candidati, in attività di affiancamento all'Assessment?

Per rispondere a questa domanda dobbiamo conoscere prima cosa si va a valutare solitamente in azienda, con le prove di gruppo e singole. A seconda dei casi viene richiesto di indagare e valutare:

1. La capacità di gestione della relazione;
2. La capacità di adattamento al cambiamento;
3. Il problem solving;
4. La comunicazione
5. Le competenze manageriali
6. La leadership
7. La creatività

Quello che valuto mediante il profilo grafologico in questi interventi in azienda, nella maggior parte dei casi sono:

- gli *aspetti intellettivi*:
Analisi/sintesi
Organizzazione/pianificazione
Memoria
Gestione dello stress
Capacità comunicative
Creatività
- gli *aspetti caratteriali* (sempre circoscritti alle necessità professionali)
Adattabilità/assertività
Leadership
Sensibilità/predisposizione alla relazione
Capacità di lavorare in gruppo
Aderenza alle richieste sociali

Tra le varie caratteristiche ricercate nelle aziende, sempre più spesso mi si chiede di individuare attitudini caratteriali di adattabilità e flessibilità. Ci si sta infatti spostando dalla richiesta di conoscenze e competenze alla richiesta di caratteristiche comportamentali di duttilità e capacità relazionarsi agli altri.

Durante gli interventi in azienda effettuati nel corso degli anni, mi hanno spesso chiesto di ricercare nelle grafie la capacità di aderire alle "richieste sociali" ed alle gerarchie aziendali, da una lato, e la creatività, l'intuito e la incapacità di sottostare alle norme, dall'altro.

Da queste richieste è scaturita l'idea che vi fosse una sorta di linea di *continuum* ai cui estremi vi sono grafie opposte per il parametro dell'accuratezza grafica: se da un margine vi sono le scritture di soggetti estremamente impostati, con segni quali *Accurata studio*, *Lenta*, *Pedante*, che denotano una estrema attenzione al giudizio altrui ed alle "richieste sociali", dall'altro lato di questa linea immaginaria vi è la grafia destrutturata, oscura, disordinata, del tutto disinteressata al giudizio altrui, quasi asociale, una sorta di "genio e sregolatezza".

Ti vesti semplicemente, non metti mai niente
che possa attirare attenzione, un particolare
solo per farti guardare.

E non lo faccio subito, cammino per strada,

Fig. 1 - Femmina 28 anni (scrittura 1).

È volute in occasione
focale per che la zona
molto sopra cose
idee di noi la nostra
griglia.

Fig. 2 - Maschio 45 anni (scrittura 2).

In azienda a seconda dei valori e della *mission* aziendale, del contesto organizzativo, del ruolo cercato e della mansione all'interno della struttura organizzativa, o l'una o l'altra personalità sarà funzionale o meno. Ecco perché due grafie agli antipodi, come quelle riportate in Fig. 1 e Fig. 2, possono essere, a seconda del contesto lavorativo, aderenti o meno. In pratica in un contesto aziendale molto strutturato e piramidale, lo scrivente del testo in Fig. 2 avrà sicuramente più difficoltà e problemi ad aderire alle richieste interne ed esterne rispetto all'autore della grafia riportata in Fig. 1.

Diversamente, la persona a cui appartiene la scrittura riportata in Fig. 1 si troverà spaesata e disorientata in una struttura creativa, dinamica e fluida per mancanza di "paletti" e punti di riferimento.

Se quindi, in una seduta di assessment, si sta cercando di valutare la creatività e la capacità di uscire dagli schemi, non vi è dubbio che lo

scrivente relativo alla Fig. 2 sarà valutato come calzante e performante, se invece si stanno ricercando doti di precisione, responsabilità, aderenza e rispetto delle regole, la grafia della Fig. 1 sarà quella pienamente rispondente alle richieste.

Provando quindi a riassumere, schematicamente, a livello grafologico:



In ogni caso è sempre bene ribadire che non vi sono candidati "sbagliati" o "giusti" in assoluto, ma vi sono personalità e competenze allineate rispetto ad una determinata posizione ed in una determinata azienda, ed altre meno.

Ritengo infatti che il migliore investimento per un'azienda sia quello di puntare sullo sviluppo delle potenzialità del personale.