

**Zeitschrift:** Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI  
**Herausgeber:** Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana  
**Band:** 90 (2018)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le selezione dei quadri quale mezzo per formare una cultura di conduzione  
**Autor:** Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-816647>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# La selezione dei quadri quale mezzo per formare una cultura di conduzione<sup>1</sup>



dr. phil.  
Hubert Annen

## Hubert Annen

Dr. phil., docente di psicologia e pedagogia militare nell'Accademia militare del Politecnico federale di Zurigo (ACMIL)

Nell'Esercito svizzero il processo di selezione e lo sviluppo della carriera per i quadri di milizia e professionali è disciplinato in modo chiaro. Si tratta di una condizione imprescindibile per garantire trasparenza e correttezza. Nello stesso tempo, i contenuti e i metodi degli strumenti di selezione dispiegano il loro effetto anche sulla cultura aziendale e di conduzione. L'organizzazione è sollecitata a tenerne conto, da un lato garantendo al candidato un'esecuzione professionale del processo di selezione e, d'altro lato, influenzando la cultura di conduzione mediante un'impostazione consapevole dei contenuti.

Sovente ci si trova confrontati con esempi di conduzione inadeguata, sia sui media che informano di errori da parte di quadri o leader dell'economia, della politica o dello sport, sia nella vita di tutti i giorni, in cui trovandosi vittime di cattiva conduzione ci si chiede come un certo superiore gerarchico abbia potuto raggiungere questa posizione.

In effetti, sembra spesso che per la selezione e le promozioni non contino quei fattori che determinerebbero uno svolgimento di successo di una

funzione di comando. Proprio nei livelli gerarchici più alti troppo spesso la scelta e lo sviluppo dei quadri si fonda su basi arbitrarie come le esperienze particolari, i pregiudizi, gli interessi personali e le dinamiche di potere dei decisori nelle organizzazioni. Quale aggravante si aggiunge la mancanza, a questi livelli, di un sufficiente numero di candidati idonei a disposizione. Inoltre, la posizione di condotta comporta degli allettamenti. In un esperimento è stato possibile mostrare che anche una persona che si definisce sopra la media per quanto riguarda onestà e competenza sociale riesce a modificare la sua attitudine morale e il suo modo di vedere non appena è posta in una posizione di comando. Dotata delle prerogative di potere, questa modifica il suo punto di vista morale, pone l'utilità personale sopra il bene dei suoi collaboratori e si lascia allettare da azioni di natura "corruptiva" (BENDAHAN, ZEHNDER, PRALONG, ANTONAKIS, 2015).

In una direzione simile vanno i risultati degli studi condotti nell'Esercito svizzero, in cui i quadri di milizia dopo la promozione tendono a sovrastimare le loro capacità e conoscenze (AULICH, 2011) o a sopravvalutare l'effetto della loro posizione gerarchica sui militi di sesso femminile (STÖCKLI, GOH, & ANNEN, 2017).

Date queste premesse, non può stupire che nella dottrina scientifica sulla

leadership si pubblicino sempre più studi sulla cosiddetta leadership tossica (*toxic leadership*; DINH et al., 2014). Manifestamente esiste una dinamica sfavorevole. Si pone, quindi, la questione di sapere cosa sia andato storto nella scelta e nello sviluppo di queste forze dirigenti.

Una difficoltà può consistere nel fatto che i fattori decisivi per il successo nella condotta non sono direttamente tangibili e definibili, quindi non sono misurabili. Naturalmente la dottrina ha codificato una serie di attributi ed esempi di dirigenti di successo, che tuttavia devono ancora essere traslati nelle situazioni, funzioni e culture specifiche. Dipoi, non è detto che qualcuno che fornisca buona prova in una posizione, possa riuscire anche a un livello gerarchico superiore. Non è un caso che il *principio di Peter* (PETER & HULL, 1969, secondo cui in una gerarchia un collaboratore tende a raggiungere il suo livello di incompetenza) non debba essere ulteriormente spiegato.

Con riguardo a tali imponderabili, in particolare sotto pressione di tempo e decisionale, si ricorre – ciò che sembra capitare quotidianamente – a routine e a stereotipi. Detta altrimenti: le organizzazioni si affidano alla cosiddetta *stupidità funzionale*, ovvero si rinuncia a riflettere a favore del funzionamento a corto termine (ELMHOLDT, ELMHOLDT, TANGGAARD, & HOLMGAARD MERSH, 2016).

<sup>1</sup> Contributo comparso in originale nella *Military Power Revue der Schweizer Armee* – Nr. 2/2017. Traduzione e adattamento in italiano: colonnello Mattia Annovazzi, assessor/osservatore presso il Centro di assessment per ufficiali di stato maggiore generale dell'Esercito svizzero.





Michele Masdonati



Marco Ferrari

# Una solida realtà nel Cantone Ticino.

Siamo qui per voi da oltre  
145 anni.

**Agenzia generale Bellinzona**  
Michele Masdonati

Piazza del Sole 5  
6500 Bellinzona  
T 091 601 01 01  
bellinzona@mobiliare.ch

**mobiliare.ch**

**Agenzia generale Lugano**  
Marco Ferrari

Piazza Cioccaro 2  
6900 Lugano  
T 091 224 24 24  
lugano@mobiliare.ch

**la Mobiliare**





Da sinistra: Lo studio di casi che si approssimano alla realtà riflette la cultura di conduzione. Il processo di valutazione sistematica è un elemento essenziale di un AC (VBS).

Per quanto questa tendenza al funzionamento sia comprensibile in varie situazioni, sotto il profilo dell'effetto che i quadri possono produrre in azienda, si consiglia di procedere in modo strutturato e riflessivo.

### **L'investimento nei quadri ha molteplici effetti**

"A causa di una scelta sbagliata nella selezione di un primario, un intero ospedale può cadere in una situazione di crisi esistenziale" (FRITZ, 1999, pag. 495). Questa citazione rende consapevoli dell'importanza che hanno queste decisioni. L'influsso considerabile che esercitano i quadri sulle organizzazioni è da tempo oggetto di discussioni (DAY & LORD, 1988; HOGAN, CURPHY, & HOGAN, 1994). Così si è potuto mostrare che le qualità e lo stile di conduzione dei CEO possono predire le conseguenze finanziarie per un'impresa (per esempio, O'REILLY, CALDWELL, CHATMAN, & DOERR, 2014). Inoltre, i quadri influiscono attraverso le loro interazioni con i sottoposti sui loro comportamenti e possono, quindi, nel migliore dei casi orientare in modo sostenibile il successo di un'impresa (BARLING, CHRISTIE, & HOPTION, 2010). Con studi svolti nel contesto dell'Esercito svizzero è stato possibile dimostrare che i superiori diretti hanno un ruolo importante sulla decisione delle reclute di intraprendere una carriera di milizia (GOLDAMMER & ANNEN, 2015). A fronte del succitato enunciato, quando si tratta di investire nella scelta e nello sviluppo dei quadri dirigenti,

occorrerebbe procedere con gli stessi processi decisionali utilizzati in ambito di spesa relative a macchinari, infrastrutture e ricerca. Ciò è supportato dalla constatazione che le aziende negli Stati Uniti, secondo stime, spendono nello sviluppo dei quadri circa 15 miliardi di dollari (ELMHOLDT et al., 2016). Tuttavia, ci si deve chiedere quanto questi investimenti siano operati in modo mirato e utile. Che ci siano notevoli differenze è evidente: in dipendenza di diversi fattori, il ritorno di investimento può variare da un valore negativo sino a oltre il 200% (DAY, FLEENOR, ATWATER, STURM, & MCKEE, 2014).

L'investimento nella scelta, nella formazione e nello sviluppo di quadri dirigenti può quindi essere "ripagato" più volte, fino ad avere un effetto più volte positivo (STAFFELBACH, 2006). Per evitare effetti perniciosi, i processi e le decisioni ad esso collegati non dovrebbero essere lasciati all'arbitrio di singole persone o a routine non soggette a riesame. Occorre, di contro, identificare gli elementi rilevanti, ponendoli su un fondamento solido.

Se il focus viene posto sui processi di valutazione, ma soprattutto di selezione, ciò si riconduce alle riflessioni di SCHEIN (1992; v. anche ANNEN, 2000). Egli postula sulla base delle ricerche compiute, che vi sia una serie di processi primari, attraverso cui la cultura aziendale e di conduzione viene trasmessa ai membri dell'organizzazione.

In concreto, egli fa riferimento:

- alle reazioni dei quadri davanti a caso problematici e crisi
- al modo in cui i quadri sono d'esempio nella vita quotidiana
- a cosa presta attenzione un'organizzazione, cosa valuta e cosa controlla
- ai criteri per l'assegnazione di ricompense e di status
- come pure ai criteri e ai processi per il reclutamento, la scelta, la promozione e l'esclusione.

Se non si vuole lasciare questi processi a "dinamiche proprie", occorre identificarli, chiarificarli e metterli in discussione regolarmente in conformità a obiettivi di rango superiore.

Come indicato in ingresso, nell'Esercito svizzero i processi e gli strumenti sono stabiliti in regolamenti e direttive (Esercito svizzero, 2012; 2016a; 2016b). Soltanto mediante il metodo dell'Assessment Center è possibile trattare in modo approfondito quali siano gli effetti vicendevoli tra i parametri di assessment e la cultura presente o perseguita nell'organizzazione. È utile, qui di seguito, illustrare l'importanza di questo strumento di selezione, in origine applicato in ambito militare, con cui si determina il procedimento più adatto per la valutazione del comportamento dei quadri, mostrando come questo strumento sia utilizzato nell'Esercito svizzero, in quanto tale o per tratti essenziali, in diversi ambiti funzionali e a diversi livelli di selezione.



### L'Assessment Center (AC)

L'Assessment Center è un procedimento diagnostico in cui il candidato è valutato mediante diversi esercizi il più possibile vicini alla realtà (per esempio, giochi di ruolo, studi di casi, discussioni di gruppo, presentazioni ecc.), da più osservatori indipendenti con riguardo a diverse dimensioni caratteristiche ritenute rilevanti.

Parallelamente agli esercizi di osservazione del comportamento, nell'ambito di un AC possono essere utilizzati test prestazionali, scenari di risoluzione di problemi con l'assistenza di computer oppure test sulla personalità. Nonostante sia orientato alla selezione e allo sviluppo del personale, un AC esplica effetti più estesi nel contesto aziendale e organizzativo, ciò che si evince facendo rilevare le origini di questo procedimento.

### La democratizzazione della selezione degli ufficiali.

In Germania, fino a poco tempo dopo la prima guerra mondiale, gli ufficiali venivano selezionati dal ceto nobiliare. Ne conseguiva una relativa omogeneità nel modo di prepararsi e di concepire il servizio. Inoltre, si mitigava l'emergenza finanziaria permanente dei militari, in cui i giovani dovevano diventare appartenenti dell'esercito e ciò a ragione della loro origine sociale (JESERICH, 1991). Con le limitazioni a un'armata di 100 000 militari legata al trattato di Versailles, la situazione è mutata in modo decisivo. Si sono dovuti trovare nuovi metodi di selezione e, non da ultimo, si voleva eliminare l'ancor presente privilegio nobiliare (SIMONEIT, 1972). Pertanto, il compito principale di quella "psicologia militare" consisteva nel miglioramento del procedimento di selezione per aspiranti ufficiali, ciò che portò nel 1927 al predecessore dell'attuale AC. Allora furono considerati principi che corrispondono per ampi tratti a quanto oggi viene considerato un moderno AC: un sistema connesso di stazioni/posti di valutazioni; diversi esaminatori in parte indipendenti uno dall'altro, cui appartengono militari e psicologi; considerazione solo di quei



Il focus è posto sul comportamento mostrato dai candidati (VBS).

risultati riconosciuti da tutti gli esaminatori; separazione tra osservazione e valutazione; trattamento equo dei candidati. Anche nelle cosiddette postazioni di esame si possono constatare dei paralleli con gli esercizi svolti negli AC attuali, come le interviste, i test, i giochi di ruolo, le discussioni di gruppo, le presentazioni (OBERMANN, 2013). In seguito il programma, con l'accentuazione delle interazioni sociali e la scelta dei candidati indipendentemente dalla loro provenienza, fu interrotto a causa di conflitti con l'impostazione e le credenze nazionalsocialiste. L'approccio democratico confliggeva sia con la tradizione, sia con l'ideologia di partito. A ciò può aver contribuito anche il fatto che i figli di molti nazionalsocialisti prominenti furono ritenuti inadatti per una carriera di ufficiale (FLIK, 1988). Ad oggi di questa esperienza sono rimasti la concezione di base organizzativa e metodica, così come la valutazione possibilmente complessiva dei candidati.

### La formazione di una cultura

Attraverso contenuti orientati all'attività, una struttura predeterminata del processo e la partecipazione di osservatori di diversa estrazione, si giunge a valutazioni fondate, che grazie al processo sistematico possono essere ricostruite interamente. Inoltre, l'uso orientato del

metodo AC influenza la cultura di condotta e d'impresa di un'organizzazione. Può essere così ritenuto che in un AC per la selezione dei quadri la ponderazione della competenza interculturale trovi adeguato spazio nelle dimensioni di valutazione e che un gruppo di osservatori eterogeneo sia in grado di influenzare positivamente a lungo termine il *Diversity Management* dell'organizzazione. A queste conclusioni giungono diversi studi che dimostrano la capacità predittiva degli AC riguardo al successo nelle funzioni poi ricoperte (ad esempio ARTHUR, DAY, McNELLY, & EDENS, 2003; GAUGLER, ROSENTHAL, THORNTON, & BENTSON, 1987).

Oltre alla predizione della prestazione si postula che con gli AC sia possibile identificare a livello di quadri, quei candidati che possono portare gli stessi valori considerati efficaci da un'impresa (THOMAS, DICKSON, BLIESE, 2001). Riguardo all'importanza dei dirigenti quali creatori della cultura d'impresa (SCHEIN, 1992) e dei consistenti effetti derivanti da comportamenti non etici (GINO, AVAL, & ARIELY, 2009), appare indicato considerare questi elementi già nella formazione del processo di selezione. Per quanto riguarda la sostenibilità nella cultura di conduzione, oltre che per ragioni d'ordine economico, è rilevante che i risultati degli



AC sappiano predire il livello di “adattamento” tra l’organizzazione e la persona (GARAVAN, 2007).

Ciò si riconduce alla circostanza che mediante un AC viene dato un “biglietto da visita” riguardo a ciò che si intende per successo nella conduzione e riguardo a quale tipo di cultura un’organizzazione coltivi. In un’impresa, un AC svolge anche una funzione formativa, con effetti sulle modalità di comportamento, ad esempio nella conduzione del personale. Se, ad esempio, nell’AC viene provocato un comportamento di tipo cooperativo e di conseguenza ad esso viene dato un peso rilevante, questo aspetto troverà riscontro nella restituzione dei risultati e nelle misure di miglioramento. Ogni dirigente interessato allo sviluppo della sua carriera prenderà in seria considerazione queste indicazioni nelle sue prassi giornaliere.

### La cura degli strumenti

Questi effetti si producono soltanto se il processo è sviluppato, implementato, svolto e valutato secondo linee prestabilite. Un orientamento è dato dalle *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2014), come pure per le regioni di lingua tedesca dagli *Standards der Assessment Center Technik* (Arbeitskreis Assessment Center Deutschland, 2016). Queste ultime sono state adattate alle peculiarità elvetiche da *Swiss Assessment* e servono quale base per lo *Swiss Assessment-Qualitätslabel* (Swiss Assessment, 2017).

L’importanza dell’applicazione o della disattenzione di queste direttive è dimostrata da uno studio recente (BOLTZ, KANNING, & HÜTTENMANN, 2009). Se si applicano 12 dei 15 standards la capacità predittiva è massimale. Se si considerano 10 standards, essa scende della metà. Con soli 7 standards un AC non ha più alcuna capacità predittiva. Anche se la stragrande maggioranza sostiene di osservare queste direttive (EURICH, KRAUSE, CIGULAROV, & THORNTON, 2009), tale risultato è da prendere con le pinze. Esperienze con processi certificati svolti in Svizzera mostrano che tra il “dire” e

il “fare” vanno ancora superati notevoli ostacoli (EGGIMANN, STÖCKLI, & ANNEN, 2015).

### Le direttive e le loro conseguenze

In caso di osservanza delle direttive, si può ritenere, sulla base di quanto sopra descritto, che un AC produce un effetto importante in un’impresa. Di seguito si tratta, quindi, di evidenziare gli elementi caratterizzanti del metodo AC, mostrando quali conseguenze ha una sua applicazione pratica sullo sviluppo dei quadri e sulla cultura di conduzione.

### L’obiettivo e lo scopo

In generale, gli AC sono utilizzati per misurare le competenze di conduzione che sono necessarie al successo in una determinata funzione. Servono sia alla selezione, sia allo sviluppo delle forze dirigenti (EURICH et al., 2009; SIMONENKO, THORNTON, GIBBONS, & KRAVTCOVA, 2013; SPYCHALSKY, QUINONES, GAUGLER, & POHLEY, 1997), anche se lo scopo originario di selezione negli ultimi anni ha perso d’importanza.

Secondo le direttive, gli AC vanno sviluppati, implementati, svolti e valutati con una chiara finalizzazione allo scopo di utilizzo. **Ciò significa che gli obiettivi e le condizioni quadro del mandato, così come le conseguenze per i partecipanti devono essere chiarite in modo vincolante prima dell’esecuzione di un AC.**

Può apparire scontato. Tuttavia, nella pratica, quando è introdotto un AC, non è prestata sufficiente attenzione all’integrazione nei processi e negli strumenti esistenti a livello di gestione del personale, in cui l’AC talora viene percepito come qualcosa di ingannevole. Può darsi che con lo scopo di promuovere collaboratori, esso sia venduto come un seminario di sviluppo, ma in realtà serva all’osservazione di candidati nell’ottica di promozioni. Con il tempo, la vera finalità non passerà inosservata e susciterà nei candidati sfiducia e attriti.

Resistenze possono sorgere anche presso i superiori dei candidati, poiché un AC può provocare un cambiamento del loro ruolo nella selezione dei

dirigenti. Al loro livello di responsabilità può essere percepito come un fattore di disturbo. Di conseguenza occorre impedire, mediante una definizione chiara dei processi decisionali, che costoro si sentano eccessivamente ridotti nel loro potere decisionale e che quindi assumano un atteggiamento negativo nei confronti dell’AC.

Se l’AC è utilizzato come puro strumento di selezione, come ad esempio nel caso dell’Assessment Center per futuri ufficiali di professione (ACABO; ANNEN, EGGIMANN, & EBERT, 2012), i superiori in linea vanno impiegati come osservatori, così che possono prendere parte e comprendere come viene effettuata la selezione.

Se l’AC è considerato quale raccomandazione all’interno di una catena di selezione, i decisori vanno informati quantomeno sui contenuti dell’AC, così che possano stimare il valore e il significato delle valutazioni dei candidati nel quadro complessivo. Essi devono avere una chiara comprensione di cosa significhi l’affermazione secondo cui un candidato, a causa della sua prestazione, non è stato raccomandato. Se un AC viene eseguito con lo scopo di sviluppare e promuovere delle forze dirigenti, sulla base dei punti di forza e di debolezza rilevati, occorre poter proporre loro misure concrete sotto forma di corsi, esercitazioni e *coaching*.

A lato delle riflessioni sui vantaggi, occorre essere in chiaro cosa si voglia rilevare con un assessment. Fondamentalmente, nella selezione possono essere valutate tutte le competenze essenziali, inclusi i comportamenti rilevanti per l’attività, le capacità, le caratteristiche della personalità e il comportamento sociale (POVAH & THORNTON, 2011). Inoltre, essi permettono di misurare elementi specifici del capitale umano, livellandoli con la strategia e la cultura aziendale (HSIN-CHIH, 2006).

I responsabili devono previamente e chiaramente determinare, quali elementi, caratteristiche, capacità siano centrali per la funzione. Inoltre va chiarito quale



influsso ha l'implementazione di un AC sulla cultura dell'organizzazione. In corrispondenza, lo sviluppo di un AC va ancorato nei processi organizzativi, quali il modello delle competenze e l'analisi del posto di lavoro (GARAVAN, 2007).

### L'analisi sistematica del comportamento rilevante per la funzione

Una conduzione effettiva può manifestarsi in molti modi, in dipendenza agli attori, alle condizioni quadro o temporali. In tal modo, lo sviluppo delle forze dirigenti può assumere molte forme. Ad esempio, i modelli comportamentali di successo si suddividono in posizioni di conduzione a livello junior, da quelli tendenzialmente di livello superiore. Ha meno senso, invece, il confronto di posizioni tra organizzazioni o settori diversi, come l'economia privata, il militare, l'amministrazione o le organizzazioni di pubblica utilità. Per poter ottenere un effetto possibilmente elevato, le organizzazioni dovrebbero investire nello sviluppo di AC sufficienti risorse di tempo e di personale. È indicato ricorrere a fondati metodi di analisi dei requisiti, in modo che i criteri di valutazione siano sviluppati e formulati con rigore scientifico. Riguardo ai metodi di analisi dei requisiti, la maggioranza delle imprese intervistate si orienta alle esistenti descrizioni del posto, mentre soltanto poco più di un quarto di loro utilizza un dispendioso metodo scientifico per la rilevazione dei comportamenti di successo e non, per le varie funzioni.

Secondo studi, più della metà delle

aziende sviluppa propri AC, un quarto usa strumenti esistenti ma adattati e un quarto ricorre agli *off-the-shelf* AC, ovvero li acquistano da offerenti specializzati. Riguardo ai metodi dell'analisi dei requisiti, la maggioranza delle aziende intervistate si orienta alle descrizioni dei posti esistenti, mentre solo un quarto ricorre a un metodo di rilevazione scientifica dei comportamenti di successo nella relativa funzione (EURICH et al., 2009). Questi risultati manifestano una certa tendenza al *off-the-shelf* AC, ciò che solleva alcuni dubbi sulla validità dei contenuti. Nei casi estremi, si dispone certo di un AC funzionante, ma che dal profilo contenutistico solo di principio ha a che fare con la funzione e/o che non corrisponde con la cultura di conduzione richiesta.

Il fatto che nella pratica la direttiva descritta non sia applicata in modo conseguente, sembra dipendere dall'onere che comporta. Dal profilo dell'utilizzatore la stima di praticabilità dipende in prima linea dall'onere necessario alla costruzione e allo svolgimento del processo (SCHULER, HELL, TRAPPMANN, SCHAAR, & BORAMIR, 2007). Convieni, tuttavia, alla luce della sua importanza. Nel quadro di un'ampia analisi dei requisiti vanno coinvolti attivamente, possibilmente molti portatori di interessi (THORNTON, RUPP, & HOFFMAN, 2015) in modo da garantire che siano informati sull'AC e nel migliore dei casi che si aumenti il loro *commitment* per questa procedura.

Inoltre, viene creata la base contenutistica per l'orientamento dei partecipanti,

in particolare riguardo a una comunicazione trasparente su ciò che viene misurato, rispettivamente non misurato. Inoltre, si dà un segnale chiaro verso l'esterno riguardo a ciò che si ritiene importante quanto a "successo di conduzione". Quale esempio si può citare di nuovo l'ACABO, in cui partendo dalla ponderazione data da una cultura di condotta orientata all'essere umano (STEIGER, 1991), è data grande importanza alla valutazione delle competenze sociali. Nella misura in cui l'ostacolo più rilevante nel processo di selezione dei candidati a ufficiale di professione sia costituito dall'ACABO, l'organizzazione segnala in modo vincolante in quale tipologia di cultura di conduzione si riconosce.

### L'orientamento ai comportamenti

Sulla base di requisiti definiti, occorre poi delineare i comportamenti rilevanti nell'ottica del successo in una funzione. Le direttive stabiliscono che i comportamenti nei vari contesti di rilevazione vanno classificati secondo *costrutti comportamentali*, rispettivamente *dimensioni*. Le dimensioni di valutazione sono gruppi di comportamenti che possono essere definiti e osservati con una certa consistenza (CALDWELL, THORNTON, & GRUYS, 2003). Il numero di dimensioni non deve essere troppo elevato. Gli assessor possono elaborare solo un numero limitato d'informazioni. Di conseguenza nella dottrina si propone che un assessor dovrebbe osservare e valutare non più di sette dimensioni (THORNTON, 1992).

**elettricità**  
**franchini**

**automatismi**  
**franchini**



Edmondo Franchini SA  
Impianti elettrici  
telefonici e telematici  
Vendita e assistenza  
elettrodomestici

Porte garage e automatismi  
Porte in metallo e antincendio  
Cassette delle lettere e casellari  
Elementi divisorii per locali cantina e garage  
Attrezzature per rifugi di Protezione Civile

Via Girella  
6814 Lamone, Lugano  
Tel. 091 960 19 60 - Fax 091 960 19 69  
info@efranchini.ch  
automatismi@efranchini.ch



Se tale limite viene superato si incorre nel rischio che le varie dimensioni non siano più sufficientemente distinte tra loro (CHAN, 1996). Inoltre, aumenta il rischio che gli assessor diano giudizi apodittici.

Riguardo ai contenuti delle dimensioni, i più utilizzati sono la comunicazione, la relazione con gli altri, la motivazione, l'influenza, l'organizzazione e la pianificazione, la capacità di risoluzione dei problemi (ARTHUR et al., 2003; BOWLER & WOEHR, 2004). **Tra le dimensioni maggiormente misurate negli AC di selezione dei dirigenti possono essere annoverate l'organizzare e il pianificare, l'iniziativa, la relazione con gli altri, la capacità di adattamento, la determinazione, la comunicazione orale, la resistenza allo stress** (GATEWOOD, FIELD, & BARRICK, 2011; MERIAC, HOFMANN, WOEHR, & FLEISHER, 2008). Tra queste vi sono dimensioni che hanno validità generale, ma anche specifiche e orientate all'attività di condotta, la cui validità deve essere ancora dimostrata nel singolo caso.

Le dimensioni sono definite sulla scorta di una serie di *ancore comportamentali*. I comportamenti utilizzati quali ancore sono quelli che sono stati identificati nell'ambito dell'esame dei requisiti (HERD, ALAGARAJA, & CUMBERLAND, 2016). Lo sviluppo e la definizione di scale di valutazione basate sui comportamenti rappresentano la base necessaria per misurare in modo affidabile le competenze durante le esercitazioni (BROWNELL, 2005).

In tal modo si garantisce l'applicazione del "principio di orientamento limitato ai comportamenti" e si impedisce sia che gli assessor ricorrano a stereotipi o a impostazioni prive di riflessione di ciò che ritengono essere un buon dirigente, sia che qualche qualità o costrutto a livello psicologico si insinuino nella valutazione dell'assessor.

Confrontati al candidato, si opera secondo il principio secondo cui "il comportamento attuale e il miglior fattore di predizione per il comportamento futuro". Occorre considerare la trasparenza e avere una base per la restituzione che possa stimolarlo a uno sviluppo ulteriore. Il comportamento può essere modificato, mentre un *feedback* riguardo a una certa caratteristica non apre la possibilità a cambiamenti. Pertanto, se a un candidato viene detto di essere troppo introverso, questa valutazione fornisce poche possibilità di azioni concrete e, proprio perché generica, ha un effetto poco motivante. Se invece gli si "riflette" il suo comportamento e l'effetto che ha prodotto sul gruppo o nel colloquio con il collaboratore, ad esempio nella dimensione "influenzare", come e in che modo si è posto e come gli altri hanno reagito, ci si può agganciare direttamente a questi comportamenti e discutere alternative che facilitino un miglior successo, deducendo anche misure concrete.

Se un AC favorisce esercizi orientati alla persona (giochi di ruolo, discussioni di gruppo, presentazioni), ciò dipende dalla maggior attenzione rivolta

a queste capacità e competenze dei dirigenti (CASCIÒ, 2003). In caso di conseguente applicazione, quindi, si otterranno effetti sulla cultura di conduzione. È altresì evidente che le dimensioni di valutazione devono costituire la base per allestire le esercitazioni, che vanno impostate in modo tale che i necessari comportamenti possano essere messi in luce in modo sufficiente.

### Gli esercizi aderenti alla realtà

Secondo le direttive, gli scenari di un AC vanno sviluppati in modo tale che suscitino i comportamenti auspicati e riconducibili alle pertinenti dimensioni di valutazione.

Quest'applicazione è raggiunta con esercizi come la discussione di gruppo "senza un capo", i giochi di ruolo, gli *In-Basket test/exercise* (*Postkorb Übungen*), lo studio di casi, l'intervista strutturata, i test sulla personalità e quelli per la misurazione della capacità di elaborazione d'informazioni (THORNTON, RUPP, & HOFFMAN, 2015). La capacità di predizione degli AC aumenta di regola con il numero e la varietà di esercizi (GAUGLER et al., 1987; HOLZENKAMP, SPINATH, & HÖFT, 2010).

Come nelle dimensioni comportamentali, anche negli esercizi sono stati individuati dei contenuti che hanno fornito una buona prova. È nell'applicazione concreta, tuttavia, che si nascondono anche varie insidie. Può essere allettante servirsi o comprare talune esercitazioni (come i dispendiosi esercizi *In-Basket*), in cui si corre il pericolo che



**KPMG**

I vostri valori sono  
in buone mani

I vostri esperti per la revisione contabile e la consulenza aziendale,  
legale e fiscale

KPMG SA, Via Balestra 33, 6900 Lugano, Tel: 058 249 32 32, Email: [info@lugano.kpmg.com](mailto:info@lugano.kpmg.com)



questi non riflettano adeguatamente i requisiti della posizione. Occorre anche prescindere da una sopravvalutazione eccessiva di taluni esercizi per motivi d'ordine economico (ad esempio le discussioni di gruppo). Si tratta di garantire, inoltre, nella creazione degli AC che gli esercizi di taluni gruppi di candidati (ad esempio riguardo all'etnia, all'età o al sesso) non siano eccessivamente avvantaggiati o svantaggiati. Infine, occorre tendere verso una maggior standardizzazione possibile (ad esempio, chiare regole nei giochi di ruolo e indicazioni standardizzate ai partecipanti).

Negli AC per la selezione dei quadri, possono essere osservate, valutate e predette le capacità e le abilità critiche attraverso l'utilizzo di scenari di conduzione specifici a un certo contesto (ad esempio quello militare). **Ciò comporta di doversi confrontare con la questione di sapere quali caratteristiche siano considerate di successo per le forze dirigenti e come possano essere misurate** (Day et al., 2014).

Che gli AC per la selezione siano diffusi per quanto attiene ai livelli gerarchici inferiori, ciò si riconduce al fatto che i candidati potrebbero essere promossi in posizioni a loro non conosciute. In tal modo, da un lato, è fatta una diagnosi del potenziale di conduzione, d'altro lato, si dà un'impostazione di "correttezza di condizioni" nella misura in cui i candidati sono confrontati a nuove situazioni in cui conoscenze già acquisite giocano un ruolo secondario. Gli esercizi, basati sul profilo dei requisiti e sulle dimensioni comportamentali specifiche, rendono evidenti informazioni rilevanti sui partecipanti. Queste informazioni richiedono un'elaborazione nell'ottica di una valutazione fondata e di un'eventuale decisione di selezione.

### **Il rilevamento sistematico e la valutazione dei comportamenti**

Il processo di valutazione sistematica è uno dei criteri di differenziazione centrale rispetto alle prassi di valutazione usualmente utilizzate nelle aziende (ROBIE, OSBURN, MORRIS, ETCHEGARAY, &

ADAMS, 2000). Di regola, gli osservatori sono invitati a prendere appunti durante gli esercizi. Soltanto al termine degli stessi, si consegnano i formulari di valutazione, su cui i comportamenti annotati sono attribuiti alla dimensione pertinente e, poi, valutati secondo la relativa scala. Con questa chiara separazione tra osservazione e valutazione si contrasta la tendenza a emettere giudizi affrettati.

Sulla base del *Mehraugenprinzip*, un candidato è osservato da due assessori, che dapprima indipendentemente uno dall'altro svolgono la loro valutazione. Al termine, essi discutono le loro valutazioni fino a quando non si trovano d'accordo su una valutazione concorde per ogni dimensione da valutare. A seconda del *design* dell'AC, le note possono essere integrate anche in modo matematico. Al termine di tutti gli esercizi viene allestita una matrice delle note di ogni candidato e nuovamente discussa, con decisione sulla selezione, rispettivamente con indicazione di misure di sviluppo, in una conferenza degli osservatori.

Proprio perché il *modus decidendi* si differenzia notevolmente dalla norma, è necessaria una formazione mirata degli assessori, in cui sono informati sui contenuti (ovvero le dimensioni comportamentali e gli esercizi) e sulla documentazione utilizzata, ed esercitati sul processo di valutazione sulla scorta di esempi pratici.

Un'influenza sulla qualità del processo di valutazione può essere esercitata attraverso la scelta degli osservatori, rispettivamente della composizione dei gruppi di osservazione. Ci sono elementi che corroborano la circostanza che la combinazione di superiori gerarchici e psicologi conduce a giudizi più validi (GAUGLER et al., 1987). I superiori gerarchici dispongono di fondate conoscenze del contesto di lavoro e di condotta, per cui tendono a lasciarsi influenzare da stereotipi. Al contrario, gli psicologi si limitano alla sistematica di valutazione data e dimostrano spesso maggior sensibilità riguardo a comportamenti critici.

**Nel migliore dei casi, questi due gruppi di osservatori si stimolano in un dialogo costruttivo, partendo dal quesito di quale dirigente sarebbe auspicato nell'organizzazione, per poi giungere a una discussione sulla conservazione e sull'evoluzione della cultura di conduzione applicata.**

Giudizi privi di distorsioni o travisamenti incarnano l'illusione che un giudizio possa essere fatto senza l'intervento di un valutatore. Detto altrimenti, se delle persone sono chiamate a giudicare altre persone, la soggettività non può essere mai esclusa. Con l'impiego di gruppi eterogenei di assessori formati, l'utilizzo di documenti standardizzati e di un processo strutturato di valutazione in cui i giudizi possono essere "livellati" più volte, l'inevitabile soggettività viene sempre messa in discussione e meglio controllata. È quindi chiaro per quale motivo, in un processo di selezione, è dato un grande peso a un risultato di un AC ottenuto in modo fondato e sistematico.

### **Il feedback**

Durante un AC i partecipanti si mettono in gioco in diverse situazioni "sociali" e si espongono personalmente. Nello stesso tempo, il loro comportamento è osservato, accertato e valutato. Le informazioni così generate sono di rilievo per la decisione complessiva, per quella di selezione o per misure di sviluppo. Sono anche rilevanti per il partecipante che ha un diritto, e solitamente un bisogno, di poterne approfittare.

Riguardo alla restituzione del feedback vi sono diverse varianti (EURICH et al., 2009). Auspicabile è un rapporto scritto, orientato di solito a un profilo punti positivi e negativi delle dimensioni esaminate, che sia comunicato in un colloquio personale. **Chi dà il feedback è di regola il superiore in linea gerarchica, ciò che sottolinea ancora l'importanza che essi siano coinvolti attivamente.** Inoltre, il rapporto contiene indicazioni di sviluppo mirate, che per le forze dirigenti possono fungere da base per interventi di *coaching*





Nelle discussioni di gruppo si discute su tematiche relative alla cultura di conduzione (VBS).

(HERD et al., 2016). In un colloquio serio, al candidato viene comunicato cosa si intende per “comportamento di conduzione di successo” e come, in base a questo termine di paragone, egli sia stato percepito e valutato. In tal modo non si creano soltanto le premesse per lo sviluppo personale del candidato. Una restituzione trasparente sulla

valutazione del comportamento e le relative decisioni influenzano anche in modo positivo la percezione di correttezza (*informational justice*; GREENBERG, 1986), che è significativamente correlata con la valutazione del superiore e la fiducia nell'organizzazione (COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER, & Ng, 2001). Inoltre, il colloquio di restituzione

dovrebbe dare la possibilità al candidato di esprimersi sull'AC e se del caso sul processo complessivo di selezione. La presa di posizione del candidato può non soltanto aiutare a migliorare l'AC, ma il fatto che egli possa esprimersi influisce positivamente sulla sua percezione di correttezza del processo (*procedural justice*; LIND & TYLER, 1988).



Da sinistra: La fase dell'osservazione è rigorosamente separata da quella della valutazione. Il principio del doppio controllo (*Mehraugenprinzip*) contribuisce in modo essenziale alla percezione di correttezza (*fairness*) della procedura (VBS).





La combinazione di superiori della linea gerarchica e di psicologi genera le valutazioni migliori (VBS)

Mediante un feedback, l'organizzazione assume una posizione chiara su quali siano le aspettative riguardo a un "buon comportamento di conduzione". Il candidato apprende grazie a una base solida, dove si trova e in che modo potrebbe avvicinarsi al "modello ideale". Inoltre, manifesta correttezza e stima nei confronti del candidato. Tali impressioni si rinforzano se il candidato può esprimersi su come ha vissuto l'AC. La sua opinione rappresenta un'importante fonte d'informazione sulla valutazione e sull'ottimizzazione della procedura.

### La valutazione

Come visto, un AC è un processo impegnativo dal profilo del tempo e delle risorse umane necessarie. Le decisioni prese in base agli AC nell'ambito della selezione e dello sviluppo delle forze dirigenti rivestono grande importanza per le aziende. Un AC è prima di tutto un costrutto ipotetico sulla relazione tra criteri richiesti, elementi dell'AC e criteri confermati dalla prassi. Di conseguenza, occorre imprescindibilmente valutare se un AC sia in grado di anticipare un comportamento di conduzione di successo (*validità predittiva*), se un AC possa misurare quanto è supposto misurare (*validità del costrutto*) e se il processo sia accettato dai partecipanti (*validità sociale*).

Nel *AT&T Management Progress Study* (BRAY & GRANT, 1966) è stato mostrato che una futura conduzione di successo può essere predetta in modo rilevante attraverso la valutazione del potenziale di conduzione svolta da un AC. Questo è stato il punto di partenza per successive ricerche, con cui si è dimostrata l'elevata validità predittiva delle valutazioni fatte negli AC (ADLER, 1987; THORNTON & BYHAM, 1982). Negli anni scorsi diversi studi hanno evidenziato una diminuzione dei relativi coefficienti di validità (z. B. HARDISON & SACKETT, 2007). I motivi non sono stati ancora interamente chiariti. Da un lato, è possibile che queste ricerche presentino carenze metodologiche (ad esempio pochi controlli a campione o criteri inadatti), d'altro lato ci si può immaginare che il numero degli AC sviluppati ed eseguiti in modo carente sia aumentato. Oltre ciò è stato rilevato argutamente che gli AC sono divenuti una "tecnica di gioco" di "diagnostica laica", ritenuto che sempre più vengono svolti da non psicologi, che le potenzialità metodiche degli AC non vengono sfruttate e che la validità delle apparenze per la scelta degli esercizi viene maggiormente considerata a svantaggio del rapporto con le reali esigenze di valutazione (SCHULER, 2007). Di grande importanza è il *termine/criterio di paragone*, ovvero

la misura del successo che può essere predetta dal risultato dell'AC. Quali cosiddetti *criteri esterni* possono fungere promozioni, valutazioni di prestazione, come pure lo sviluppo di carriera e di salario.

Non di rado tali criteri poggiano su basi meno solide (ad esempio le valutazioni delle prestazioni fatte con osservazioni di tutti i giorni e non strutturate) rispetto ai parametri di risultato di un AC, il cui onere ad ogni modo conviene, allo scopo di determinare un risultato più eloquente. Quale premessa, occorre una chiara manifestazione di ciò che l'organizzazione considera essere una conduzione di successo. Questo processo può portare all'esame di questioni non ancora affrontate e, nel complesso, a modelli di carriera più trasparenti. Ciò significa che quando le promozioni sono considerate come parametri di successo, ma che esse in realtà sono riconducibili a una permanenza nella stessa azienda, il rapporto tra il risultato dell'AC e il criterio esterno appare perlopiù dettato dal caso. Questa deduzione potrebbe portare a ritenere che nelle decisioni di promozione si potrebbe iniziare a orientarsi maggiormente ai risultati di un AC.

Anche se i contenuti di un AC si fondano su un lavoro di tipo sistematico, non è garantito che con le dimensioni comportamentali utilizzate si sia misurato ciò che s'intendeva misurare. I valutatori tendono, nonostante dimensioni definite e delimitate tra loro, a giudicare la prestazione di un candidato in un esercizio nel suo complesso e faticano ad attribuire il comportamento percepito alle singole dimensioni. Sarebbe errato attribuire questi "errori" soltanto agli assessor, giacché una dimensione si manifesta, secondo gli esercizi, in comportamenti differenti (z. B. SACKETT & TUZINSKI, 2001; e sullo stato attuale delle discussioni BORMAN, 2012). Ai fini pratici ciò significa che dai valutatori non si può pretendere l'impossibile sotto forma di un'applicazione eccessivamente selettiva delle varie dimensioni. In concreto, non si rinuncia



alle dimensioni che continuano a costituire un ausilio contenutistico e a servire da orientamento. Nel discutere e nel fissare le valutazioni, tuttavia, occorre considerare i vari esercizi, ad esempio differenziando tra comunicazione in una discussione di gruppo e comunicazione in una presentazione.

Indicazioni sul contenuto “autentico” delle dimensioni si ottengono attraverso il paragone con i “costrutti di personalità” che nel tempo si sono affermati. Occasionalmente, riguardo al processo, negli AC si critica che, a causa dell’osservazione e della valutazione di esercizi che si basano su interazioni sociali, le persone estroverse risulterebbero eccessivamente avvantaggiate e misurate, indipendentemente dalla relativa dimensione nel singolo esercizio, sempre sulla loro capacità di comunicazione in quanto “buoni venditori”. Nonostante i dirigenti debbano avere questa qualità, deve essere impedito che questa singola caratteristica venga ponderata eccessivamente. In uno studio (ANNEN & KAMER, 2003) è stata constatata una correlazione tra le valutazioni negli AC e l’estroversione, ma soltanto nelle discussioni di gruppo. **Maggiormente rilevante è stato il rapporto tra la nota complessiva dell’AC e la stabilità emotionale, ciò che per la selezione di quadri militari è assolutamente auspicabile.** Questi risultati sono esempi di come può essere accertato che un certo AC non misuri criteri dissimulati, ma quelli che trovano un senso nella qualità e nella cultura di conduzione auspicata.

Infine, si tratta di rilevare il punto di vista dei partecipanti, per sapere se è stato percepito come aderente alla realtà, corretto/giusto e professionale. In ciò vi è un rapporto manifesto con la posizione di conduzione cui l’AC è orientato. Si tratta della premessa più importante per l’accettazione della valutazione e di un’eventuale decisione di selezione. Inoltre, i candidati **devono ritenere l’impressione di aver avuto le medesime possibilità di avere**



I partecipanti devono elaborare le informazioni velocemente e in modo mirato (VBS).



Saper “Organizzare e pianificare” è una dimensione che ha guadagnato di importanza (VBS).

**successo** (GILLILAND, 1993), **sotto il profilo della giustizia procedurale, indipendentemente da provenienza, razza, religione, sesso ecc.; una questione cui occorre prestare grande attenzione in una Svizzera plurilinguistica** (MELCHERS & ANNEN, 2010). Infine, un AC deve essere svolto in modo professionale e senza attriti, ciò che si ripercuote positivamente nella fiducia dei candidati nella procedura.

In generale si richiede che ogni misura tesa allo sviluppo delle forze dirigenti presenti una componente di valutazione (DAY et al. 2014). Un AC, quale

componente di un tale processo, non dovrebbe costituire un’eccezione. Se non che, sebbene sia essenziale la rilevazione di diversi aspetti della validazione, ritenuto che nessuna organizzazione può permettersi AC inefficienti, studi dimostrano che nell’area germanofona soltanto il 25% delle imprese effettua un’analisi sistematica dell’AC.

Sembra dunque che diverse aziende si accontentino che gli AC “funzionino”, in tal modo correndo però il rischio che la scelta e lo sviluppo delle forze dirigenti sia lasciata a una certa “dinamica propria”. Onde prevenire il rischio che lo



**Abbiamo aggiunto all'IT  
il nostro valore più grande.**

A man with short dark hair, wearing a light blue button-down shirt, is shown from the chest up. He is looking towards the camera with a slight smile. His right arm is extended, holding a piece of white chalk, and he appears to be writing on a dark surface. The background is a dark, curved shape that looks like a chalkboard.

IT SOLUTION +  
PASSION =  
FINCONS GROUP

**Francesco Moretti**  
Deputy CEO FINCONS GROUP

Conoscenza dei business in cui operiamo, competenze specialistiche, metodo: la nostra base è questa. Solida. Ma è la passione la nostra marcia in più, quella che ci ha fatto crescere e ci fa essere da 30 anni un punto di riferimento irrinunciabile per tante imprese leader.

La passione per il nostro lavoro: stare accanto ai manager, aiutarli a realizzare le strategie offrendo le soluzioni IT più innovative in tutte le fasi che compongono la catena del valore di un'impresa.

La passione per le risposte che fanno la differenza nella gestione del business.





strumento AC sia sganciato dalla realtà di conduzione aziendale (ELMHOLDT et al., 2016) e provvedere che le possibilità di un AC siano sfruttate appieno, non da ultimo anche riguardo alla formazione di una cultura di condotta, è imprescindibile orientarsi in modo preciso alle direttive e verificarne regolarmente la bontà.

### Conclusioni

Il pericolo che cambiamenti di conduzione (con i relativi contenuti, processi e decisioni) siano influenzati da impulsi irrazionali, in particolare per le posizioni più elevate, non può essere escluso. Inoltre, l'aumento di potere connesso con l'occupazione di livelli gerarchici più elevati può influire sfavorevolmente sulla persona medesima, le sue decisioni e le sue azioni. Questa dinamica può essere contrastata con processi chiari di selezione, di valutazione, di promozione e con contenuti congruenti alla cultura aziendale e di conduzione, con il coinvolgimento di diversi stakeholder, considerando punti di vista esterni, con il riesame sistematico e il confronto critico sul modo di procedere adottato. In questo articolo, sulla scorta dell'esempio del metodo AC, si è presentato come sia possibile rilevare e concretare i fattori rilevanti.

Con contenuti ben definiti, l'azienda manifesta in modo vincolante, ciò che intende per buon comportamento di conduzione e quale cultura di conduzione sia auspicata, oltre alla volontà di trasparenza nei confronti dei candidati che sono informati sui requisiti di selezione e promozione ritenuti validi. Proprio per un'organizzazione militare, ciò può essere importante riguardo anche alla percezione e all'accettazione pubblica. I centri di assessment dell'Esercito svizzero, ad esempio, rappresentano la soglia di selezione più elevata per i candidati a ufficiali di professione e si orientano esplicitamente ai fondamenti della conduzione orientata alla persona (ANNEN, 2007). In tal modo l'organizzazione dimostra che si distanzia dal "vetusto modello di capo militare", mirando invece a una

cultura in cui i quadri, nel perseguimento degli obiettivi, siano consapevoli che li possono raggiungere soltanto insieme a tutte le persone coinvolte. In tal modo l'organizzazione genera una percezione esterna positiva riguardo a professionalità e progressi raggiunti (GARAVAN, 2007).

**Il coinvolgimento di molti possibili stakeholders rappresenta un segno palpabile della poc'anzi evocata democratizzazione della scelta e dello sviluppo delle forze dirigenti**, con cui si raggiunge una larga accettazione dei processi e dei contenuti e, in generale, un controllo dell'inevitabile soggettività nell'attuazione pratica. I superiori gerarchici, nell'ambito delle loro responsabilità, guardano agli AC con un certo sospetto, perché li considerano come una limitazione del loro potere decisionale. In realtà, sono loro che continuano a prendere le decisioni di promozione. Tuttavia, devono essere consapevoli di cosa significhi, ad esempio, proporre un candidato anche se è stato valutato negativamente in un AC. Il confronto con le informazioni generate da un AC è imprescindibile per questi responsabili. Assessor non appartenenti all'organizzazione portano una visione esterna oggettiva e contribuiscono a contrastare certi stereotipi, ma anche a mettere in luce zone d'ombra di un'organizzazione.

Ma anche l'AC come strumento in sé deve essere sempre messo in discussione. La sua capacità metodica può dispiegarsi interamente se rispetta le direttive e gli standard di qualità. Come in molti campi della psicologia, sorge talvolta l'impressione che il potenziale degli AC non venga sufficientemente sfruttato (KANNING, PÖTTKER, & GELLÉRI, 2007). Ciò ha a che fare con il fatto che i vantaggi del metodo, a proposito dell'onere per eseguirlo seriamente, non sono immediatamente visibili. Troppo spesso, nella pratica e sotto pressione di decisione, ci si basa su processi semplici, impressioni superficiali, routine, convenzioni

e stereotipi. Se in questo contesto un AC possa diffondersi, ciò dipende dall'accettazione dei partecipanti, oltre che dal riconoscimento di un contributo di valore per la comprensione e la promozione di una buona conduzione d'impresa (ELMHOLDT et al., 2016).

Nell'Esercito svizzero i processi di selezione e di promozione dei quadri di milizia (SCHWEIZER ARMEE, 2012) come pure di quelli professionali (direttive/Weisungen ELS SCHWEIZER ARMEE, 2016a risp. SCHWEIZER ARMEE, 2016b) sono regolati chiaramente. Nell'ambito della selezione dei quadri di milizia sono impiegati processi simili agli AC (valutazione dei quadri 2; esercizio per i candidati) e AC (come quello per candidati ufficiali stato maggiore generale). Nell'ambito della selezione dei quadri professionali tutti i candidati a ogni livello di selezione sono sottoposti ad AC (individuali o di gruppo). Con i relativi regolamenti e direttive si dispone di una base per svolgere la selezione in modo corretto, secondo principi chiaramente definiti, o detta altrimenti, in modo tale che la selezione non sia dettata dal caso. Allo stesso tempo occorre evitare il rischio che i metodi e i processi definiti non degenerino in fini a se stessi. Le organizzazioni, rispettivamente le persone coinvolte devono dimostrarsi aperti nel mettere in discussione, valutare e sviluppare i processi esistenti, così che i contenuti rimangano aderenti alla cultura di conduzione perseguita. Partendo da questo sfondo, gli strumenti per la selezione dei quadri dovrebbero essere sempre un elemento essenziale della discussione sulla buona conduzione nell'organizzazione.

I fondamenti della selezione dei quadri, come pure la loro applicazione credibile e consistente nella pratica, costituiscono un biglietto da visita di un'impresa pronta a investire in modo mirato nello sviluppo delle sue forze dirigenti, a manifestare e discutere i valori e le regole della sua organizzazione, come pure a non lasciare al caso la formazione di una cultura di conduzione.



## Bibliografia

- ADLER, S. (1987). *Toward the more efficient use of assessment center technology in personnel selection*. Journal of Business and Psychology, 2, 74-93.
- ANNEN, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- ANNEN, H. (2007). *Leadership as a Selection Criterion for Officers – The Assessment Center for Prospective Career Officers (ACABO) in the Swiss Armed Forces*. In H. Annen & W. Roßl (Eds.), *Military Pedagogy in Progress* (p. 195-212). Frankfurt a.M., Berlin, Bern; Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang.
- ANNEN, H., EGGIMANN, N., & EBERT, J. (2012). *Testing of Social Behaviour – On the Use of the Assessment Centre Method in a Military Organisation*. In: G. Kaur, S. Awasthy, M.K. Mandal (Eds.), *Psychometric Testing in Armed Forces: Issues and Challenges* (pp. 56-74). New Delhi: Pentagon Press.
- ANNEN, H. & KAMER, B. (2003). *Do we assess what we want to assess? The appraisal dimensions of the assessment center for professional officers*. Paper presented at the 45th Annual Conference of the International Military Testing Association (IMTA), Pensacola/FL, USA.
- ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER DEUTSCHLAND (2016). *Standards der Assessment Center-Technik*. Online: arbeitskreis-ac.de
- ARTHUR, W.A., Jr., DAY, E.A., MCNELLY, T.L., & EDENS, P.S. (2003). *A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions*. Personnel Psychology, 56, 125-149.
- AULICH, E.M. (2011). *Zusammenhang zwischen Überkonfidenz und Beförderung*. Einbeck: Cuvillier Verlag.
- BARLING, J., CHRISTIE, A., & HOPTION, C. (2010). *Leadership*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 183-240). Washington, DC: American Psychological Association.
- BENDAHAN, S., Zehnder, Ch., Pralong, F.P., & Antonakis, J. (2015). *Leader corruption depends on power and testosterone*. The Leadership Quarterly, 26, 101 – 122.
- BOLTZ, J., Kanning, U.P., & Hüttemann, T. (2009). *Qualitätsstandards für Assessment Center – Treffende Prognosen durch Beachtung von Standards*. Personalführung, 42 (10), 32-37.
- BORMAN, W.C. (2012). *Dimensions, tasks, and mixed models*. An analysis of three diverse perspectives on assessment centers. In D.J.R. Jackson, C.E. Lance, & B.J. Hoffmann (Eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 309-320). New York: Routledge.
- BOWLER, M.C., & WOEH, D.J. (2004). *Assessment center construct validity: A big picture perspective*. Poster presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago, IL.
- BRAY, D.W. & GRANT, D.L. (1966). *The assessment center in the measurement of potential for business management*. Psychological Monographs: General and Applied, 80(17), 1-27.
- BROWNELL, J. (2005). *Predicting leadership: The assessment center's extended role*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(1), 7-21.
- CALDWELL, C., THORNTON, G.C., III, & GRUYS, M.L. (2003). *Ten classic assessment center errors: Challenges to selection validity*. Public Personnel Management, 32, 73-88.
- CASCIO, W.F. (2003). *Changes in workers, work, and organizations*. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Volume 12 industrial and organizational psychology* (pp. 401-422). Hoboken, NJ: Wiley.
- CHAN, D. (1996). *Criterion and construct validation of an assessment center*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 167-181.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H., & NG, K.Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of justice research*. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.
- DAY, D.V., FLEENOR, J.W., ATWATER, L.E., STURM, R.E., & MCKEE, R.A. (2014). *Advances in leader and leadership development*. A review of 25 years of research and theory. The Leadership Quarterly, 25, 63-82.
- DAY, D.V. & LORD, R.G. (1988). *Executive Leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology*. Journal of Management, 14, 453-464.
- DINH, J.E., LORD, R.G., GARDNER, W.L., MEUSER, J.D., LIDEN, L.C., & HU, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. The Leadership Quarterly, 25, 36-62.
- ELMHOLDT, K., ELMHOLDT, C., TANGGAARD, L., & HOLMGAARD MERSH, L. (2016). *Learning good leadership: a matter of assessment?* Human Resource Development International, 19:5, 406-428.
- EGGIMANN, N., STÖCKLI, P., & ANNEN, H. (2015). *Faire und fundierte Personalentscheide durch zertifizierte Assessment Center*. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 08/2015, 40-41.
- EURICH, T.L., KRAUSE, D.E., CIGULAROV, K., & THORNTON III, G.C. (2009). *Assessment Centers: Current Practices in the United States*. Journal of Business Psychology, 24, 387-407.
- FLIK, G. (1988). *Zur Geschichte der Wehrmachtspsychologie: 1934-1943*. Aufbau der Bundeswehrpsychologie: 1951-1966. In Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr: Sonderreihe zur Geschichte der Wehrpsychologie; Bd. 1. Bonn: Bundesministerium der Verteidigung.
- FRITZ, Th. (1999). *Der Kampf mit dem Ich*. Assessment Center als Auswahlkriterium für die Chefarztposition. Chirurg, 70, 493-496.
- GARAVAN, Th. N. (2007). *Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit*. Journal of Managerial Psychology, 22 (2), 150-167.
- GATEWOOD, R., FIELD, H., & BARRICK, M. (2011). *Human Resource Selection*. Mason, OH: Southwestern.
- GAUGLER, B.B., ROSENTHAL, D.B., THORNTON, G.C., III, & BENTSON, C. (1987). *Meta-analysis of assessment center validity*. Journal of Applied Psychology, 72, 493-511.
- GILLILAND, S.W. (1993). *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*. The Academy of Management Review, 18 (4), 694-734.
- GINO, F., AYAL, S., & ARIELY, D. (2009). *Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel*. Psychological science, 17(12), 393-398.
- GOLDAMMER, Ph., & ANNEN, H. (2015, Mai). *Evaluation of the cadre selection tools in the Swiss Armed Forces: Preliminary results from the subordinate surveys*. Paper presented at the IAMPS 2015, Lissabon.
- GREENBERG, J. (1986). *Determinants of perceived fairness of performance evaluations*. Journal of Applied Psychology, 71, 340-342.
- HARDISON, C.M. & SACKETT, P.R. (2007). *Kriteriumsbezogene Validität des Assessment Centers: lebendig und wohlauf?* In H. Schuler (Ed.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse* (S. 192-202). Göttingen: Hogrefe.
- HERD, A.M., ALAGARAJA, M., & CUMBERLAND, D.M. (2016). *Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment center methodology*. Human



- Resource Development International, 19:1, 27-43.
- HOLZENKAMP, M., SPINATH, F.M., & HÖFT, St. (2010). *Wie valide sind Assessment Center im deutschsprachigen Raum?* Eine Überblicksstudie mit Empfehlungen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 2010, 2, 17-25.
- HSIN-CHIH, C. (2006). *Assessment centre: a critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability*. *Advances in Developing Human Resources*, 8 (2), 247-264.
- HOGAN, R., CURPHY, G.J., & HOGAN, J. (1994). *What we know about leadership effectiveness and personality*. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- INTERNATIONAL TASK FORCE ON ASSESSMENT CENTER GUIDELINES (2014). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. Online.
- JESERICH, W. (1991). *Mitarbeiter auswählen und fördern*. Assessment-Center-Verfahren. München; Wien: Hanser.
- KANNING, U.P., PÖTTKER, J., & GELLÉRI, P. (2007). *Assessment Center-Praxis in deutschen Grossunternehmen*. Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51 (4), 155-167.
- LIND, E.A. & TYLER, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Springer.
- MELCHERS, K. G., & ANNEN, H. (2010). *Officer selection for the Swiss army: An evaluation of validity and fairness issues*. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 105-115.
- MERCIAC, J., HOFMANN, B., WOHR, D., & FLEISHER, M. (2008). *Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1042-1052.
- OBERMANN, C. (2013). *Assessment Center*. Entwicklung, Durchführung, Trends. Wiesbaden: Springer.
- O'REILLY, Ch.A., CALDWELL, D.F., CHATMAN, J.A., & DOERR, B. (2014). *The promise and problems of organizational culture*. CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. doi: 10.1177/1059601114550713.
- PETER, L.J. & HULL, R. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow & Co.
- POVAH, N. & THORNTON, G.C. III (2011) (Eds.). *Assessment centres and global talent management*. Farnham: Gower.
- ROBIE, C., OSBURN, H.G., MORRIS, M.A., ETCHEGARAY, J.M., & ADAMS, K.A. (2000). *Effects of the rating process on the construct validity of assessment center dimension evaluations*. *Human Performance*, 13 (4), 355-370.
- SACKETT, P.R., & TUZINSKI, K.A. (2001). *The role of dimensions and exercises in assessment center judgments*. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 111-129). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHULER, H. (2007). *Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird*. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2/2007, 27-30.
- SCHULER, H., HELL, B., TRAPMANN, S., SCHAAR, H., & BORAMIR, I. (2007). *Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen*. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (2), 60-70.
- SCHWEIZER ARMEE (2012). *Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA)*. Reglement 51.013d; *Qualificazioni e mutazioni nell'esercito (QMEs)*; regl 51.013i. Bern: BBL.
- SCHWEIZER ARMEE (2016a). *Weisungen über die Einsatz- und Laufbahnsteuerung der Berufsoffiziere und -unteroffiziere (Weisungen ELS)*. Weisungen 90.079d. Bern: Publikation Intranet V.
- SCHWEIZER ARMEE (2016b). *Weisungen über die Eignungsüberprüfungen und die beruflichen Rahmenbedingungen für angehende Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere (Weisungen ERB)*. Weisungen 90.093d. Bern: Publikation LMS.
- SIMONEIT, M. (1972). *Deutsche Wehrmachtpsychologie von 1927-1942*. *Wehrwissenschaftliche Mitteilungen*, 2/1972, 71-106.
- SIMONENKO, S., THORNTON, G., GIBBONS, A., & KRAVTCOVA, A. (2013). *Personality correlates of assessment center consensus competency ratings: evidence from Russia*. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (4), 407-418.
- SPYCHALSKY, A.C., QUINONES, M.A., GAUGLER, B.B. & POHLEY, K. (1997). *A survey of assessment center practices in organizations in the United States*. *Personnel Psychology*, 50 (1), 71-90.
- STAFFELBACH, B. (2006). *Effizienz der (Kader-) Ausbildung in der (Miliz-) Armee*. In H. Annen & U. Zwygart (Eds.), *Das Ruder in der Hand. Aspekte der Führung und Ausbildung in Armee, Wirtschaft und Politik* (pp. 99-104). Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- STEIGER, R. (1991). *Menschenorientierte Führung*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- STÖCKLI, P., GOH, P.H., & ANNEN, H. (2017). *Macht trübt unsere Wahrnehmung*. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 7/2017, 38-40.
- SWISS ASSESSMENT (2017). *Für zertifizierte Qualität*. In S. Bernhard (Hrsg.), *Das Buch für die Schweizer Personalpraxis* (S. 180-185). Zürich; Kissing; Paris; Amsterdam; Wien: WEKA Business Media.
- THOMAS, J.L., DICKSON, M.W., & BLIESE, P.D. (2001). *Values predicting leader performance in the U.S. Army reserve officer training corps assessment center: evidence for a personality-mediated model*. *The Leadership Quarterly*, 12, 181-196.
- THORNTON, G.C., III (1992). *Assessment centers in human resource management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- THORNTON, G.C., III, & BYHAM, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- THORNTON, G.C., III, RUPP, D.E., & HOFFMAN, B. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. New York: Routledge. ♦