

LEADERLESS GROUP DISCUSSION

Un efficace strumento di indagine per la valutazione delle competenze

La “valutazione delle competenze” si realizza grazie ad un sistema articolato di strumenti che consentono di stimare le conoscenze, capacità ed abilità che le persone esprimono quando inserite in un contesto organizzativo ed essa può essere vantaggiosamente utilizzata in molti dei processi di gestione delle persone in azienda:

- dalla fase di ricerca, selezione ed inserimento;
- attraverso la gestione di valutazioni periodiche e correlate politiche di incentivazione;
- fino alla valorizzazione del potenziale dei collaboratori.

Una completa valutazione delle competenze **deve prevedere l'utilizzo di strumenti di indagine di gruppo, oltre che individuali**, poiché non si può prescindere dal rilevare il rapporto che la persona è in grado di stabilire con altri e le dinamiche con le quali si mette in gioco nella vita lavorativa quotidiana, consentendo in tal modo all'azienda di identificarne le reali possibilità di sviluppo.

Fra gli strumenti di indagine di gruppo uno dei più utilizzati è la **LGD - Leaderless Group Discussion** che consiste in una discussione di gruppo, caratterizzata dall'assenza di un leader ufficialmente designato, incentrata sulla soluzione di un compito/problema in un lasso di tempo dato.

Il **principale obiettivo** dei partecipanti è quello di portare a termine il compito assegnato non in modo individuale ma **raggiungendo un sostanziale consenso all'interno del gruppo**.

La discussione avviene sotto gli occhi attenti di un assessor (valutatore/osservatore del processo) ed eventualmente di suoi assistenti (osservatori) che, pur non intervenendo mai nella discussione, nella fase di restituzione delle valutazioni forniscono riflessioni in merito ai risultati raggiunti, alle strategie utilizzate e ai comportamenti e atteggiamenti espressi dai vari partecipanti.

Sono preferibili: a) la presenza di un 1 osservatore ogni 2/3 partecipanti in modo da evitare valutazioni soggettive e distorsioni di tipo socio-culturale; b) l'utilizzo di griglie di valutazione comuni fra gli osservatori.

Ciò che interessa essenzialmente agli osservatori della discussione di gruppo non sono tanto i contenuti o il **cosa** le persone scelgono o decidono, bensì il **come** i partecipanti evolvono nel percorso decisionale verso un effettivo e reale accordo di gruppo, sacrificando le opinioni individuali a favore di un obiettivo comune.

La LGD può essere svolta:

- con ruoli assegnati dall'assessor ai partecipanti e quindi avere un carattere competitivo, o
- senza ruoli assegnati ed avere quindi carattere cooperativo.

Nella LGD le caratteristiche insite nell'individuo, conosciute come “personalità” diventano manifeste nei comportamenti come “abilità sociali” o capacità di interagire e di influenzare gli altri.

Liberi di dibattere e dialogare intorno al tema della discussione, i partecipanti sono portati più o meno inconsciamente a mostrare atteggiamenti e comportamenti rivelatori di sé senza tutte le inibizioni e freni che di norma vengono applicati nel contesto/ruolo lavorativo.

Si evidenziano quindi con facilità:

- coloro che desiderano “comandare” rispetto a coloro che desiderano “condurre”,
- coloro che si basano sul potere fornito dalla loro posizione rispetto a coloro che utilizzano la propria forza personale,
- quelli che prendono in considerazione solo le proprie idee considerandole come le uniche giuste, rispetto a quelli aperti alle idee degli altri.

Alcuni di questi aspetti dei partecipanti possono essere sconosciuti o poco manifesti nella quotidianità lavorativa, ma è molto probabile che nei momenti di criticità e stress emergano e influenzino positivamente o negativamente l'attività aziendale, in particolare se basata sul lavoro in team o sull'interazione fra soggetti di diversi ambiti.

La LGD è quindi un insostituibile strumento per valutare competenze personali quali: cooperazione, socialità, adattabilità, aggressività, dominanza, ecc.; anche secondo Barman e Motowidlo (1993) tali competenze si traducono in un insieme di comportamenti che incidono considerevolmente sull'adempimento dei compiti lavorativi.

Le competenze valutate attraverso la LGD

Fra le molte competenze di varie aree che un efficace impiego della *Leaderless Group Discussion* consente di stimolare e valutare, si possono individuare:

Area Relazionale- Emotiva

- **abilità interpersonali** - abilità di interagire con gli altri individui del gruppo, socievolezza, estroversione, maturità emotiva ed equilibrio. Nel corso della LGD ogni persona deve infatti essere centrata più sugli altri che su se stessa rivelando quindi: capacità di rimanere tranquilli se provocati da commenti personali, di essere oggettivi, di essere empatici, non minacciosi e parte del team, ecc.
- **capacità di confronto** - capacità di esprimere e sostenere il proprio punto di vista e al tempo stesso di ascoltare e cogliere gli spunti offerti dagli altri, apertura all'altro e flessibilità.
- **capacità di comunicazione e ascolto** - chiarezza di pensiero, di espressione e specificità di linguaggio: essere capaci di usare linguaggio semplice e spiegare i concetti in modo chiaro, tale da essere capito da tutti.
- **capacità di mediare** i conflitti, disponibilità - essere in grado di gestire i diversi/opposti punti di vista.

Area Cognitiva

- **abilità di problem solving** - capacità di trovare soluzioni divergenti o alternative usando la parte creativa: pensando ad una soluzione, non temere di sceglierne una innovativa. Questa tecnica ad **alto rischio** presenta un **alto ritorno**.
- **apertura mentale** - capacità di aprirsi alle varie esperienze, di mostrare un atteggiamento favorevole verso novità, valori, stili, correnti di pensiero e culture diverse, capacità di assumere più punti di vista.
- **capacità di analisi e sintesi** - capacità di raccogliere tutte le informazioni utili, di vagliarle, confrontarle e giungere ad una visione di sintesi con quanto già patrimonio personale di conoscenza.

Area Manageriale

- **leadership** - capacità di assumere il ruolo di leader e di condurre il gruppo a raggiungere gli obiettivi: essere in grado di iniziare la discussione di gruppo specialmente quando la discussione inizia a perdere rilevanza; incoraggiare tutti i membri a partecipare alla discussione.
- **abilità persuasive** - capacità di analizzare e persuadere gli altri a vedere il problema da diverse prospettive, senza ferire il gruppo: comunicare il proprio punto di vista in modo efficace senza contraddire apertamente le opinioni degli altri; apprezzare il punto di vista degli altri.
- **assertività** - cioè essere in grado di affermare e difendere i propri punti di vista in situazioni autogestite, dimostrando sicurezza e ispirando fiducia, mantenendo comunque una relazione positiva, senza prevaricazione.
- **capacità decisionali** - capacità di analizzare situazioni e dati e saper operare scelte mirate all'obiettivo, assumendo rischi e responsabilità, guidando gli altri.

I passi per lo svolgimento di una leaderless group discussion

Lo svolgimento di una sessione LGD si articola in 4 fasi di sviluppo:

1. Analisi propedeutica
2. Progettazione
3. Svolgimento e Osservazione
4. Valutazione
5. Riflessione finale e feedback

Prima fase – Analisi propedeutica

La pratica applicativa della LGD indica chiaramente la necessità di una attenta fase preliminare di indagine che consente ai realizzatori dell'intervento di valutare/progettare/adequare gli strumenti alla specifica situazione aziendale. L'uso di "schemi standard di discussione" o di "griglie valutative generiche" può vanificare quasi completamente gli obiettivi dell'LGD.

Il progettista dell'intervento deve quindi acquisire, in un accurato dialogo con la committenza e i responsabili di settore, un quadro completo della missione e dei valori aziendali, del contesto organizzativo, delle eventuali problematiche, del background socio-culturale dei soggetti, dei ruoli/posizioni ed eventuali esperienze e percorsi dei singoli.

Grazie a queste informazioni potrà prefissare e condividere con la committenza:

- l'obiettivo e la finalità generale della LGD;
- le aree e le competenze che potranno essere valutate;

NOTA. L'esperienza insegna che spesso durante lo svolgimento della LGD si evidenziano problematiche inattese, a volte sottovalutate e non oggetto prefissato dell'indagine, le quali possono individuare le vere cause di criticità organizzative esistenti. E' quindi evidente che l'uso professionale e non limitatamente "scolastico" della LGD può apportare grandi vantaggi alle aziende.

Seconda fase – Progettazione

In base alle informazioni raccolte nella fase di indagine preliminare il progettista provvede a:

- **Suddividere i partecipanti in uno o più gruppi** in funzione degli obiettivi prefissati, e considerando che il numero ottimale di partecipanti per gruppo oscilla dai 6/8 ad un massimo di 10.
- **Scegliere i testi base a supporto della discussione LGD** adeguati alle caratteristiche del contesto da analizzare, alle caratteristiche dei gruppi, ed alle competenze da valutare.

NOTA. L'esperienza indica che la scelta del testo sul quale si svilupperà la discussione rappresenta un elemento cruciale, poiché un testo non adeguato potrebbe non stimolare adeguatamente ed efficacemente i soggetti, e portare quindi ad un risultato povero e lontano dall'obiettivo che il valutatore/osservatore si era prefisso di raggiungere.

- **Predisporre le griglie valutative** da utilizzare in accordo fra assessor e osservatori.

Terza fase – Svolgimento e Osservazione

L'assessor all'inizio di ogni sessione LGD avrà cura di ottenere un adeguato **coinvolgimento** delle persone partecipanti, presentando chiaramente l'attività e le sue finalità, l'utilità, gli obiettivi generali e promuovendo un'adesione attiva al progetto.

Di norma dispone i partecipanti attorno ad un tavolo rotondo od ovale ma comunque in modo che ognuno possa vedere e comunicare agevolmente con tutti gli altri membri del gruppo, e consegna quindi ad ogni partecipante una "scheda-caso".

L'assessor presta particolare attenzione nel sottolineare che scopo di ogni partecipante è di **portare a termine il compito assegnato non in modo individuale ma raggiungendo un sostanziale consenso all'interno del gruppo**.

Dopo una breve ma attenta lettura autonoma della scheda-caso, l'assessor dà inizio alla fase di libera discussione di gruppo, la quale avrà termine dopo un tempo prefissato e comunicato fin dall'inizio ai partecipanti: indicativamente 45/60 minuti.

Parallelamente allo svolgimento della discussione l'assessor ed i suoi osservatori, attraverso il supporto delle griglie di osservazione predisposte, annotano ed esaminano come i partecipanti cerchino di raggiungere il consenso, ponendo particolare attenzione alle dinamiche interpersonali che si manifestano nel corso dell'attività.

La valutazione condotta da assessor ed osservatori si compone di due componenti principali:

- una **valutazione del gruppo** nella sua totalità, attraverso la quale si vogliono indagare innanzitutto le dinamiche interpersonali, le metodologie di approccio alla soluzione dei problemi, la capacità di organizzazione del lavoro di squadra,
- una **valutazione dei singoli partecipanti**, attraverso la quale si realizza un'attenta valutazione delle caratteristiche di ogni singolo soggetto: atteggiamenti, comportamenti e competenze.

Per l'analisi del gruppo, alcune domande possono facilitare il compito valutativo degli osservatori:

- quali comportamenti hanno aiutato la ricerca del consenso? quali l'hanno ostacolata?
- come sono state analizzate le informazioni?
- ecc.

Mentre per ogni partecipante gli osservatori valuteranno in che misura:

- ascolta, sostiene e collabora al lavoro di gruppo
- mostra tensione, ansia o aggressività
- manifesta disaccordo ed alimenta il conflitto
- ecc.

Quarta fase – Valutazione

Terminata la sessione di LGD, assessor e osservatori condividono e discutono le proprie rilevazioni e valutazioni sia in riferimento alle valutazioni del gruppo che dei singoli partecipanti.

Un adeguato sviluppo professionale di tale fase è il presupposto indispensabile affinché venga espresso un giudizio d'insieme il più obiettivo possibile.

L'assessor provvede quindi di norma a riportare l'esito valutativo in un documento che sarà la base per la successiva fase di riflessione finale e feedback.

Quinta fase – Riflessione finale e Feedback

Anche se le forme ed il tempo dedicati alla fase di restituzione della valutazione possono essere più o meno articolati ed approfonditi in relazione alle motivazioni di utilizzo della LGD da parte dell'azienda, si ritiene indispensabile prevedere "sempre" una fase di restituzione ai partecipanti poiché:

- essa è una formidabile occasione di consapevolezza e sviluppo per ogni persona,
- ed è un giusto "riconoscimento" per l'impegno dimostrato nella partecipazione alla valutazione.

Una fase completa di restituzione finale dovrebbe almeno comprendere:

- **una riflessione finale di gruppo**, in cui il valutatore aiuta il gruppo a riflettere sullo svolgimento globale dell'attività, sulle dinamiche di gruppo e sugli atteggiamenti e comportamenti emersi nel corso della discussione e documentati;
- **una restituzione individuale**, il cui scopo principale è quello di accrescere la consapevolezza dei partecipanti circa nuovi aspetti di sé e promuovere un vero apprendimento e un più facile trasferimento di nuove competenze ed atteggiamenti e comportamenti efficaci nella realtà quotidiana.