

GLI SVILUPPI DELLA METODOLOGIA DI ASSESSMENT ALLA LUCE DELLE NEUROSCIENZE

«Noi non possiamo essere ciò che realmente vogliamo se il nostro cervello non funziona correttamente»

Daniel G. Amen



Gian Carlo Cocco
Presidente di Gian Carlo Cocco Srl
Docente presso l'Università E-Campus del corso "Le intelligenze manageriali".
Collabora con il Centro di Formazione del management del terziario.

di Gian Carlo Cocco

gc.cocco@alice.it

La metodologia di Assessment è certamente diffusa a livello globale e trova applicazione in molti ambiti organizzativi, da quello aziendale a quello militare. Le modalità d'impiego, purtroppo, non sempre sono rigorose ed affidabili essendo soggette alla moda e, talvolta, a improvvisati esperti.

Si tratta di una metodologia che fa riferimento alla psicologia comportamentista

che è stata elaborata e si è diffusa molti decenni fa. Il principio base è che dei comportamenti non è possibile stabilire le origini cognitive ed emotive, ma è possibile osservare e registrare le manifestazioni. Questo approccio ha consentito di definire molte "fattispecie" comportamentali e descriverle in termini di "capacità". Si tratta di un criterio che si è rivelato estremamente utile per prevedere ed evidenziare quanto le persone inserite in determinati ruoli siano in grado di manifestare azioni complesse necessarie al raggiungimento di finalità (azioni descrivibili in termini di capacità). Queste azioni complesse possono essere rilevate in contesti ricostruiti artificialmente per mezzo di simulazioni altamente simili alla realtà.

Uno dei maggiori ostacoli nell'applicazione della metodologia di Assessment deriva da scelte di capacità troppo specifiche o troppo generiche in termini di descrizione e di conseguente rilevazione. Alcuni particolari comportamenti o un insieme variegato di comportamenti non sempre riescono a corrispondere ad azioni osservabili

in modo chiaro.

Molte organizzazioni hanno costruito veri e propri apparati comportamentali denominati genericamente "leadership competence" che si sono distaccati notevolmente dalla concreta e facile osservabilità derivante da un rigoroso approccio comportamentista. Questi apparati comportamentali risultano spesso inquinati anche da elementi legati alle conoscenze e alle applicazioni di contenuto tecnico. Con questa modalità si sono messe a punto descrizioni di complesse competenze manageriali e professionali comprensibili sul piano descrittivo (in sostanza cosa ci si aspetterebbe idealmente in rapporto alle finalità organizzative) ma molto difficili da rilevare nelle simulazioni di Assessment.

Chi scrive ha sempre cercato (fin dal lontano 1975) di condurre una battaglia in difesa del ►

rigore metodologico necessario per individuare, descrivere e rendere realmente osservabili i comportamenti caratteristici delle capacità, separandoli dai contenuti di conoscenza. Va ricordato che le competenze manageriali e professionali sono un insieme di conoscenze e capacità e che la loro verifica non può essere affidata solo all'Assessment.

Un mezzo efficace per evidenziare le capacità è quello di descrivere nella maniera più semplice possibile il comportamento che le denota e, soprattutto, di rappresentare i tre momenti chiave che ne illustrano la concreta attuazione: ad esempio, per quanto riguarda la negoziazione l'impostazione, la trattativa e la chiusura.

In tempi molto più recenti è stato possibile prendere in considerazione gli spunti provenienti dalle neuroscienze per quanto riguarda l'origine dei comportamenti umani. Le neuroscienze, supportate dalle tecniche di scansione cerebrale, hanno consentito di evidenziare significativi collegamenti tra le localizzazioni del cervello, i circuiti neurali in continua trasformazione che le caratterizzano, e il funzionamento della mente, intesa come un insieme di cognizioni, emozioni, sentimenti e percezioni in parte consapevoli e in parte inconsapevoli. Le neuroscienze sono, quindi, in grado di arricchire il puro comportamentismo completamente orientato agli output d'azione con i complessi input dei processi mentali (inscindibilmente interconnessi con le attività cerebrali) che attivano e sostengono i comportamenti.

Un tentativo di schematizzazione

Data la complessità del sistema cerebrale, in continua trasformazione e interconnessione tra le diverse localizzazioni, non è possibile comprendere tutto ciò che accade nella mente umana quando viene messa in atto la vasta gamma dei comportamenti. Ma un tentativo di schematizzazione può certamente arricchire e rendere ancora più efficace la metodologia di Assessment.

In proposito siamo partiti dalla semplice ed efficace rappresentazione di **Ned Hermann** che ha collegato il livello corticale (che supporta il livello più elevato della mente) e il livello limbico (a presidio degli aspetti emozionali e istintivi della mente) del cervello. Questa suddivisione trae spunto dal modello di struttura e di evoluzione del cervello di **Paul D. McLean** che ha proposto una proficua suddivisione in tre livelli: il primo livello è rappresentato dal cervello arcaico o rettiliano (composto dal tronco encefalico

e dall'ipotalamo) che presiede alla vita vegetativa e la cui finalità è preservare la vita; il secondo livello è rappresentato dal cervello limbico o dei mammiferi, detto anche sistema limbico per la sua vasta articolazione, che presiede all'espressione e al controllo delle emozioni e ai processi di gratificazione tramite la ricerca del piacere e la fuga dal dolore; il terzo livello è rappresentato dal cervello corticale, detto anche corteccia cerebrale o neocorteccia che presiede alle funzioni mentali più elevate e complesse ed è sede della consapevolezza (è importante sottolineare che la corteccia cerebrale rappresenta l'80% della massa totale del cervello umano).

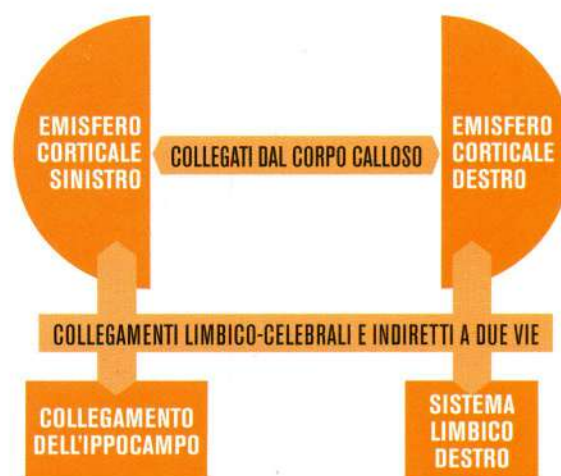
Il cervello corticale è composto da due emisferi, destro e sinistro, strutturalmente collegati da un fascio di fibre nervose definito corpo calloso.

Il cervello limbico, è a sua volta, suddiviso in due parti interconnesse dall'ippocampo destro e sinistro le quali, tra l'altro, consentono di ricostruire e ripercorrere esperienze vissute e sono fondamentali per l'apprendimento.

Utilizzando le dovute cautele, necessarie nei confronti degli schemi semplificativi, possiamo rappresentare il sistema delle interconnessioni del cervello escogitato da Hermann per comprendere gli aspetti della mente umana in rapporto ai comportamenti che vengono messi in atto dalle persone.

La rappresentazione grafica del collegamento tra emisferi corticali e sistema limbico è la seguente.

Dallo schema emerge un complesso sistema di circuiti neurali in grado di evidenziare in forma essenziale le modalità di processare le informazioni, di agire e di reagire della mente umana. Questa





“Le neuroscienze sono, quindi, in grado di arricchire il puro comportamentismo completamente orientato agli output d’azione con i complessi input dei processi mentali (inscindibilmente interconnessi con le attività cerebrali) che attivano e sostengono i comportamenti”

suddivisione consente, tra l’altro, di costruire una mappa delle principali aree di espressione delle capacità che ogni persona dispiega per agire in un qualsiasi contesto organizzato.

L’emisfero corticale sinistro è alla base dei processi di comprensione orientati a raccogliere il dettaglio dei fenomeni e dei fatti di ogni genere: cioè i dati e le informazioni alla base della cognizione. L’emisfero corticale sinistro, in particolare tramite il lobo frontale è portato a cercare spiegazioni del perché gli eventi si verificano per affrontarne di simili in futuro.

L’emisfero corticale destro è alla base dei processi che collegano l’insieme dei fenomeni orientati ad affrontare le incertezze e a produrre le conseguenti intuizioni, scelte e decisioni: cioè la gestione della complessità e la ricerca dell’innovazione. L’emisfero corticale destro, in particolare tramite il lobo frontale, è portato ad affrontare le novità e ciò che è sconosciuto.

Il sistema limbico sinistro è alla base dei processi di esecuzione, di applicazione delle procedure apprese ed è orientato alla realizzazione: cioè l’impostazione, l’applicazione e il controllo dei processi operativi.

Il sistema limbico destro è alla base dei processi che presidiano i rapporti interpersonali e di espressione emozionale rivolta sia al mondo esteriore, sia al mondo interiore: cioè la cooperazione, il conflitto, la percezione del sé, i processi emozionali e la loro

evoluzione in sentimenti, il controllo dell’umore.

Prendendo spunto da questa ripartizione in quattro aree di funzionamento del cervello corticale e limbico alla base dei processi mentali, è possibile ricostruire un quadrante in grado di evidenziare altrettanti raggruppamenti di capacità necessarie, con dosaggio differenziato, per ricoprire ogni tipo di ruolo organizzativo.

Possiamo presentare, a questo punto, l’elenco della capacità chiave che possono essere ricavate dal quadrante presentato.

Capacità cognitive: analisi e soluzione dei problemi.

Capacità gestionali ed innovative: orientamento ai risultati, decisione, visione prospettica.

Capacità dei processi operativi: programmazione, organizzazione e controllo.

Capacità relazionali ed emozionali: orientamento alla relazione, comunicazione verbale, gestione dei gruppi, negoziazione, guida (leadership), gestione dei conflitti.

Naturalmente, qualora si rivelasse necessario per la copertura di determinati ruoli, oltre queste quattordici capacità possono essere individuate e descritte altre capacità come, ad esempio: formulazione di piani e strategie, sintesi, creatività, disponibilità al cambiamento, flessibilità, iniziativa, determinazione, orientamento al cliente, convincimento, parlare in pubblico, gestione dello stress, ecc. ■