

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA
"TOR VERGATA"**



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

MASTER O.S.C.U.A.I.

**ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL CAPITALE
UMANO IN AMBITO INTERNAZIONALE**



Relazione finale

Titolo

**LE "STRATEGIE DEL SELEZIONATORE": L'Intervista come
strategia efficace per il processo di valutazione nella selezione del
personale.**

***Relatore:* MariaPia Pagliuso**

***Candidata:* Simona Iandolo**

A. A. 2015/16

Indice generale

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO: IL PROCESSO DI SELEZIONE

- 1.1 Job Description e Recruiting
- 1.2 Lo screening
- 1.3 La convocazione
- 1.4 Le tecniche di selezione

CAPITOLO SECONDO: L'INTERVISTA DI SELEZIONE

- 2.1 La fase preparatoria
- 2.2 Le tipologie di interviste
- 2.3 La conduzione dell'intervista
- 2.4 Le caratteristiche di un buon intervistatore
- 2.5 Le distorsioni cognitive del selezionatore

CAPITOLO TERZO: LA VALUTAZIONE

- 3.1 L'intervista come strategia per una buona valutazione
- 3.2 Dalla valutazione alla scelta del candidato

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Si vede solo ciò che si osserva e si osserva solo ciò che già esiste nella mente
(Alphonse Bertillon)

INTRODUZIONE

Di fronte ad uno scenario sociale che ci obbliga ad affrontare continui cambiamenti dei mercati, in un contesto in cui la competizione è sempre più dura, in cui il mondo del lavoro è contraddistinto da fasi di dinamismo che si alternano ad una forte staticità, dove la flessibilità delle forme di impiego è protagonista, il processo della selezione del personale è una delle attività fondamentali della funzione di chi si occupa delle Risorse Umane poiché, è attraverso questo processo che l'organizzazione si assicura l'inserimento di Risorse adeguate ai bisogni e alla visione della propria azienda, il cui scopo è quello di riuscire ad attrarre e trattenere persone competenti e motivate che diventino produttive e siano più adatte a creare un vantaggio competitivo e sostenibile. Il Selezionatore per questo motivo rappresenta una figura importante che sceglierà la persona non solo più adatta per la posizione, ma anche quella che presenta il maggiore potenziale di integrazione nella squadra e di inserimento nella cultura dell'impresa. L'intero processo di valutazione permetterà, infatti, di evidenziare le risorse che presenteranno quei requisiti attitudinali, motivazionali e professionali in linea con il profilo che il candidato deve possedere per ricoprire al meglio la posizione vacante.

Questo elaborato è una sintesi del processo di selezione costituito da diverse fasi il cui cuore è rappresentato dall'intervista tra Selezionatore e Candidato. Accanto ad una panoramica generale dell'iter selettivo ad ogni fase ci si soffermerà sul Selezionatore, su quelle che dovrebbero essere le sue strategie da adottare ad ogni

fase della selezione per una valutazione efficace del candidato dando comunque maggiore rilievo all'intervista e alle sue caratteristiche.

Il Selezionatore è mestiere bello, affascinante ma anche complesso e di grande responsabilità proprio perché scegliere la persona giusta tra un ampio numero di candidati è un'attività strategica che contribuisce al successo aziendale.

1 IL PROCESSO DI SELEZIONE

1.1 *Job Description e Recruiting*

Le procedure di selezione si differenziano da organizzazione a organizzazione, numerose sono le variabili interne ed esterne che influenzano il processo e ne determinano l'andamento, la velocità e i costi. In sede di selezione, i candidati ricercati non devono possedere solo le caratteristiche specifiche a un determinato ruolo ma, devono avere le "potenzialità" per diventare, insieme all'azienda, "qualcosa di più" o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Questo perché non esistono più profili perfettamente definiti da ricercare in quanto mancano, oggi, posizioni lavorative con mansioni specificate nel dettaglio; sempre più spesso si entra in azienda in determinati vesti e se ne esce con altre completamente diverse: questo può accadere o per effetto di un processo di *job rotation*¹ o per un cambiamento della funzione stessa.

L'avvio di un processo di ricerca e selezione è dato da un'effettiva necessità di personale che viene riscontrata da un'analisi del contesto organizzativo, dalle esigenze aziendali e obiettivi strategici nella pianificazione delle risorse umane per cui va a definirsi un'analisi della posizione di lavoro e definizione del profilo professionale di cui l'azienda ha bisogno. La fase preliminare definisce, quindi, la *Job Description* che descrive la posizione all'interno dell'organizzazione

¹ *job rotation* è la variazione periodica dei compiti assegnati al singolo operatore all'interno di una certa area organizzativa, ossia nell'ambito di ruoli simili ma che permettano, comunque, un ampliamento delle conoscenze

aziendale ed include: norme della posizione, le finalità, la collocazione gerarchica, mansioni e responsabilità che la persona scelta andrà a svolgere; da qui sarà ricavato il *Job Profile*, cioè il profilo ideale della persona che deve ricoprire una determinata posizione e si compone di competenze e caratteristiche richieste per svolgere le diverse mansioni: conoscenze, capacità, caratteristiche ed esperienze personali, le responsabilità e i requisiti reali richiesti dalla posizione aperta.

Determinato il profilo da ricercare può iniziare la vera fase di selezione i cui principali momenti del processo sono: il *Recruiting*, vale a dire la ricerca dei profili più vicini al ruolo professionale adeguato ai fabbisogni da soddisfare attraverso diversi tipi di canali informativi; lo *Screening*, ovvero la fase di selezione dei profili più attinenti con la posizione lavorativa vacante; l'*Intervista* vera e propria ed infine la scelta del candidato, i tempi e le modalità di risposta ai partecipanti, l'accoglimento e l'inserimento in azienda del lavoratore.

Si parte con la scelta di reclutamento a disposizione di un'azienda: il **reclutamento interno**: la comunicazione è diretta ai dipendenti dell'organizzazione definendo la posizione che si intende occupare e illustrando il Job Profile atteso al quale i dipendenti possono candidarsi, attraverso un avviso di concorso interno, oppure una scelta del personale che si fondi sulla valutazione delle prestazioni annuali, o con più complessi iter di valutazione del potenziale, fino all'organizzazione di una selezione interna a cui sono chiamati i dipendenti che presentino domanda di partecipazione. Il sistema di reclutamento interno può risultare estremamente motivante e stimolante per i dipendenti, in quanto genera opportunità di una crescita gerarchica o di una movimentazione orizzontale del personale. In alternativa, si attua il **reclutamento esterno** attraverso un bando di concorso se si tratta di un'azienda pubblica, se è un'azienda privata, invece, esistono diversi metodi per reperire candidati: inserzioni su internet o riviste, raccogliendo domande spontanee, richiedendo l'intervento di una società di consulenza o consultando le richieste di scuole o università.

In questa fase, il Selezionatore ha il compito di attrarre un numero sufficiente di candidati potenzialmente adatti a ricoprire il ruolo aperto. Questo comporta creare

annunci accattivanti per la posizione aperta, pubblicare gli annunci, analizzare le candidature e i curriculum vitae ricevuti.

1.2. Lo screening

Una volta ricevute le domande di assunzione si deve procedere all'analisi dei Curriculum Vitae, questa è una fase che può essere veloce e scorrevole se i curriculum sono stati già codificati ed archiviati in un'apposita cella del sistema informativo del personale o se provengono da una preventiva scelta operata dai consulenti esterni altrimenti, c'è bisogno di effettuare una lettura integrale delle lettere, passaggio che richiede attenzione e tempo. Si effettua una preselezione dei candidati in cui le candidature potenzialmente idonee che soddisfano le conoscenze e le competenze richieste (incluse le qualifiche, l'esperienza lavorativa, le conoscenze linguistiche e informatiche, ecc.) saranno invitate ad un colloquio, le domande che non soddisfano i criteri minimi richiesti ed esplicitati nell'annuncio invece saranno scartate.

La scelta dei curricula dei candidati da convocare porta ad una prima valutazione del candidato da parte del Selezionatore, che andrà ad osservare e analizzare la loro struttura; alcuni degli elementi principali di valutazione sono ovviamente il contenuto, ma anche la completezza, la concisione, la chiarezza, l'originalità, l'impostazione formale e l'orientamento al lavoro.

1.3 La convocazione

La fase del reclutamento si conclude con la convocazione dei candidati che hanno superato positivamente lo screening (curriculare) e accedono al livello successivo della selezione. La convocazione viene effettuata preferibilmente dal Selezionatore tramite telefono.

Questa scelta è molto importante in quanto fornisce indicazioni relative al

modo di esprimersi, al linguaggio utilizzato e alla gestione della relazione, rappresenta la prima occasione di contatto diretto e finalizzato, inoltre, il Selezionatore può rispondere in modo preciso ed esauriente ad eventuali domande poste dal candidato. Non dovrebbero essere date informazioni di alcun tipo circa le prove d'esame, se non quelle riguardanti sede, ora di convocazione, eventuale durata approssimativa della prova e tipologia di esame. Diverso è il caso delle prove collettive, nelle quali è buona norma esplicitare che si tratta di un colloquio di gruppo, perché in tali situazioni viene meno il fattore riservatezza dell'esame e i diversi candidati si trovano a dover parlare e agire con altre persone, questo per alcuni potrebbe rappresentare un problema: conoscere a priori la situazione potrebbe aiutare a limitare la tensione durante la selezione.

1.4 Le tecniche di selezione

Esistono diverse metodologie di valutazione riconducibili a tre categorie:

Le Prove Tecniche hanno lo scopo di valutare particolari capacità, abilità, comportamenti individuali in relazione a particolari strumenti o macchinari o verificare il grado di preparazione specifica del candidato in un certo ambito disciplinare, attraverso prove di laboratorio, questionari strutturati, ecc; in questi casi hanno una buona validità in termini di selezione in cui il rendimento di un determinato candidato può essere misurato agevolmente attraverso l'esecuzione della prova del lavoro stesso e raffrontato con determinati standard. Una seconda metodologia è l'utilizzo di **Test**, strumenti standardizzati (sia nelle procedure di somministrazione che nell'interpretazione dei risultati) che misurano alcuni aspetti del comportamento umano avvalendosi di procedure, metodi di somministrazione standardizzati.

I test servono a valutare quasi tutti gli aspetti del funzionamento emotivo od intellettuale dell'individuo, inclusi anche tratti di personalità, atteggiamenti, motivazioni. C'è un'ampia varietà di test, ognuno dei quali misura aspetti diversi (personalità, intelligenza, abilità, interessi, ecc.). *Test di intelligenza*, ad esempio,

somministrati per misurare le facoltà cognitive dei candidati, misurano la capacità generale di una persona di far fronte alle richieste ambientali e i punteggi ottenuti sono generalmente conosciuti come quoziente d'intelligenza.

Test psico-attitudinali vengono somministrati per valutare il livello di predisposizione innata del candidato al ruolo ambito, predicono la possibile prestazione futura in una determinate area. *Test di personalità*, invece, vengono somministrati per ricavare un profilo caratteriale, relazionale ed emotivo del candidato, in modo da poter formulare ipotesi inerenti il suo comportamento in situazioni lavorative ricorrenti nella posizione ambita.

La tecnica più moderna è l'**Assessment Center** che comprende una serie di prove che trovano la loro utilità nel fatto che sono predittive, risultano molto efficaci per capire come l'individuo si comporta quando si trova ad agire in un gruppo e/o contesto organizzativo al quale è stato affidato un obiettivo. Si focalizza sulla rilevazione di capacità potenziali che permettono al candidato di ricoprire più ruoli professionali. Il Selezionatore, durante queste prove, funge da osservatore e non interviene nella discussione, ma semplicemente annota su appositi moduli il comportamento di ciascuno e le dinamiche di gruppo e di interazione che si instaurano tra i componenti (Amadori, 1996).

Il processo di assessment è caratterizzato non solo da più tecniche di valutazione, ma anche da più valutatori per ridurre il rischio di giudizi soggettivi e si basa sull'integrazione delle osservazioni, prevede l'uso sia di strumenti tradizionali sia di simulazioni (test di performance). Le prove possono essere di gruppo e si suddividono in: *Discussioni di gruppo in assenza di un leader* in cui il gruppo discute di un argomento il cui scopo è quello di arrivare ad una soluzione del problema. Le discussioni possono essere condotte assegnando un ruolo specifico ad ogni partecipante o lasciando lo stesso ruolo ad ognuno di loro, a seconda degli obiettivi assegnati e, possono essere a carattere *competitivo* o *collaborativo*, quest'ultime sono le più frequenti. Nelle *Presentazioni* il candidato viene posto di fronte al pubblico (altri partecipanti) per effettuare una breve presentazione orale di un argomento relativo alla professione, qui la valutazione non viene effettuata

su come viene presentato il discorso ma sulla capacità di improvvisazione. Il *Business Game* simula una situazione reale d'azienda. I business game sono dei giochi di ruolo caratterizzati da un contesto simulato di natura aziendale, vede i partecipanti gestire un'ipotetica situazione aziendale critica in cui ad essere valutate sono le capacità di problem solving se si fornisce materiale strutturato o, in mancanza di questo, ciò che viene valutato è la creatività. Nel *Fact Finding* i partecipanti vengono informati con poche nozioni su un problema, attraverso la possibilità di chiedere ad un informatore dettagli a riguardo, devono riuscire a ricostruire l'accaduto e arrivare ad una soluzione, è utile per valutare la capacità di analisi dei soggetti.

Accanto a queste prove di gruppo esistono anche delle prove individuali tra cui: *Role playing*, adeguati per valutare capacità gestionali e relazionali; la prova consiste nel ricreare situazioni di lavoro critiche ed intense a livello emotivo.

Il soggetto può assumere il ruolo di intervistatore in colloqui di selezione, orientamento o valutazione. Gli assessor, che hanno il ruolo di candidati, si mostrano ostili o restii a collaborare; questo permette di valutare le capacità di persuasione del soggetto e la tolleranza allo stress in situazioni frustranti.

In basket, esercitazioni che creano situazioni specifiche utili per verificare capacità intellettuali e gestionali. Nel corso della prova il candidato deve assumere un determinato ruolo e, in uno spazio limitato di tempo, prendere decisioni in merito a problemi contingenti trovati sul tavolo sotto forma di posta in arrivo, memo e messaggi telefonici.

Test, Prove tecniche e Assessment center non sempre vengono utilizzati, l'importanza che gli viene attribuita varia da azienda a azienda, possono costituire tecniche integrative dell'intervista di selezione che, comunque resta il fulcro di tutto il processo selettivo.

2 L'INTERVISTA DI SELEZIONE

L'intervista può essere definita come scambio sociale, attraverso il quale, con domande e osservazioni, si acquisiscono notizie e ci si forma un'impressione sul candidato e si prende una decisione.

L'intervista è la tecnica di valutazione più diffusa che maggiormente influenza le decisioni di selezione, rappresenta il momento in cui approfondire le varie aree che costituiscono l'oggetto di valutazione di tutto l'iter selettivo; è il momento decisivo della selezione, quello in cui il candidato deve dimostrare con la sua storia formativo professionale, con le sue competenze, ma soprattutto con il suo atteggiamento, di essere la persona “giusta” per una determinata posizione. Gli aspetti oggetto della valutazione riguarderanno, quindi, non solo le competenze professionali, ma anche le qualità personali, le motivazioni, le aspettative, la disponibilità del candidato; offre la possibilità di verificare, in modo più specifico, ulteriori aspetti del curriculum di ciascun candidato, non necessariamente rilevanti per la posizione da ricoprire, ma ugualmente interessanti, per arricchire la conoscenza della persona. Lo scopo principale del colloquio individuale è quello di comprendere le motivazioni del candidato, quanto sia determinato nei confronti della carriera, della disponibilità alla mobilità e al cambiamento; le competenze indagate sono le relazioni personali (socievolezza, abilità verbali), l'affidabilità, la coscienziosità, la risolutezza e la perseveranza. Importante è comprendere la **capacità di tolleranza allo stress** e quella di gestire le situazioni frustranti, va valutato il **potenziale** che rappresenta tutte quelle caratteristiche che una persona ipoteticamente possiede ma che al momento non si possono manifestare; **la capacità**, cioè la dote di riuscire a eseguire un compito e, **l'attitudine** del soggetto che preesiste alla capacità, corrisponde alla propensione che viene a presentarsi in condizioni di sollecitazioni ambientali adeguate. Scopo ulteriore è quello di far giungere il candidato e il Selezionatore ad una reciproca conoscenza, assumendo una valenza bidirezionale, infatti, in questa fase, il candidato entra realmente in contatto con l'organizzazione, può farsene un'idea e avere

l'occasione per ricevere informazioni sulle condizioni di impiego o chiarire eventuali dubbi. Per questi motivi il Selezionatore dovrà essere una persona di esperienza, deve conoscere l'azienda dal punto di vista delle risorse umane e di ogni aspetto della struttura, non solo per poter valutare appieno le probabilità di favorevole inserimento del candidato, ma anche per essere in grado di rispondere adeguatamente alle domande che il candidato possa porgli e far fronte alle sue aspettative relative all'azienda e alla mansione che potrebbe andare a svolgere.

2.1 La fase preparatoria

Data la sua importanza, l'intervista non può essere improvvisata, necessita di una fase preparatoria in cui si definiscono con precisione i job requirements e gli standard di selezione (individuando quelli essenziali e indispensabili rispetto a quelli preferenziali), si valutano in modo analitico i punti forti e i punti deboli della posizione che si intende offrire, si esamina con molta attenzione il curriculum di ogni candidato che deve essere intervistato in modo da personalizzare il colloquio per ognuno di essi, aggiungendo alcune domande specifiche in merito alla loro esperienza lavorativa e si programmano i possibili contenuti del colloquio, nel senso di predisporre una check-list di tutte le informazioni che si ritiene necessario acquisire. Anche le condizioni ambientali e personali sono fattori da tenere in considerazione (*Setting esterno ed interno*); la stanza in cui si effettuerà il colloquio deve essere serena ed ordinata, del tutto professionale, non dovranno esserci intrusioni o interruzioni per permettere di avere tutto il tempo necessario per definire in modo esaustivo una valutazione. Il Selezionatore deve essere consapevole dell'ansia che il candidato vive trovandosi sotto esame e durante tutto il colloquio ne deve valutare l'andamento (diminuzione o aumento). Fondamentale per la buona uscita di tutto il processo dell'intervista è il setting interno del Selezionatore, cioè la capacità di accoglienza del candidato ma soprattutto il controllo emotivo, deve riuscire a non farsi condizionare da quelli che sono gli stati emotivi del candidato. Va ricordato che ha

la responsabilità di rappresentare il portavoce dell'azienda e, quindi, prima di iniziare l'intervista è buona prassi che introduca il proprio ruolo nel processo e che dia informazioni sulla mansione e sull'azienda.

2.2 Le tipologie di interviste

A seconda di due criteri si distinguono diversi tipi di interviste: il primo è dato dal **numero degli intervistatori**; nella classica situazione di "intervista individuale di selezione" è presente un unico intervistatore ed un candidato, a questa si associa la "*Tandem Interview*" costituita da due intervistatori e un solo candidato (uno della direzione del personale e l'altro della linea); invece, la commissione d'esame, definita "*Board Interview*", sono presenti più di due intervistatori ognuno dei quali ha una determinata competenza, deve prevedere un coordinamento tra i vari intervistatori. Nelle situazioni in cui, invece, ci sono più candidati parliamo di un esame di gruppo in cui sono presenti generalmente da un minimo di 5/6 ad un massimo di 10/12 candidati a seconda delle tecniche.

Il secondo criterio per cui viene definita un'intervista è la scelta della **tecnica da utilizzare**: "*l'intervista libera (o non strutturata)* e *l'intervista strutturata*", "*le interviste stressanti*", "*le interviste in profondità*" e "*le interviste focalizzate*".

Si distinguono, inoltre, "*le interviste preliminari*" che rappresentano un breve incontro con finalità pre-selettive; "*le interviste psicodignostiche*" per accertamenti approfonditi della personalità del soggetto.

L'intervista non strutturata (detta anche intervista standard, libera o aperta) non è completamente lasciata libera senza alcuna regola ma, è una modalità di conduzione del colloquio che non prevede uno schema di domande preciso; solitamente non si è posto un obiettivo, l'intervista viene guidata e sviluppata con un alto grado di autonomia e flessibilità dal Selezionatore che inizia l'interazione senza esercitare nessuna influenza sulle idee del candidato rispetto alla situazione, presentando i temi che saranno osservati durante la conversazione, qui il compito del Selezionatore è valutare la congruenza tra ciò che viene detto dal candidato e

il suo comportamento non verbale. Questo primo approccio si caratterizza per la libertà che consente al candidato di raccontare le proprie esperienze ed esprimere i propri interessi; è un buona tecnica per verificare la scorrevolezza, l'ingegnosità e la chiarezza del pensiero del candidato. Di contro, potrebbe non dare un'idea completa del soggetto in esame risultando inconsistente, dando maggiore importanza a determinati punti di forza o interessi in modo da lasciare spazio alle inclinazioni del Selezionatore e alle sue eventuali simpatie o antipatie, inoltre, non permette una comparazione tra candidati basandosi esclusivamente sulle percezioni dell'intervistatore che possono essere distorte. Per questi motivi, l'intervista non strutturata è generalmente meno efficace di una strutturata.

L'intervista strutturata è un'intervista in cui a tutti i candidati vengono poste le stesse domande predefinite e in cui le risposte vengono valutate mediante l'uso di una griglia, è caratterizzata da domande centrate sui comportamenti indicativi delle competenze richieste prevedendo sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale. È indispensabile aver ben definito le aree da esplorare che sono tratte da una precedente job analysis stilata con attenzione e metodo. Riduce il rischio di raccogliere informazioni marginali, di farsi influenzare nel processo di presa di decisione dal pregiudizio o da altre distorsioni. Qui gli svantaggi sono la mancanza di spontaneità, la presenza di domande stereotipate e di una procedura standard dell'intervista che assume il carattere di un'interrogazione. Per tutti questi motivi, sarebbe auspicabile, per ottimizzare il processo di selezione, la combinazione delle due diverse tecniche.

2.3 La conduzione dell'intervista

Generalmente, un'intervista di selezione si struttura in tre fasi: si distingue in una fase iniziale, centrale e finale.

Fase di apertura: è il momento della presentazione reciproca in cui si stabilisce il contatto con il candidato, rappresenta la condizione formale di apertura del rapporto dove le sensazioni vengono prima delle percezioni, in cui si va ad

instaurare scambio e relazione; si richiede una relazione empatica che possa permettere all'intervistatore di ascoltare e analizzare la situazione alternando e mixando intuizione soggettiva e comprensione intellettuale; ciò che si viene a creare è una vera e propria "alleanza" in cui ci si "riconosce" nei reciproci ruoli. Fondamentali sono le indicazioni provenienti dal comportamento non verbale. In questa fase introduttiva, il Selezionatore si presenta e descrive il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e dà informazioni sulla ricerca in corso. Si passa, successivamente, alla *parte centrale* dell'intervista: potremmo definirla come la più classica delle fasi in cui si esamina la biografia del soggetto, rivela molto del reale profilo del candidato e soprattutto della motivazione più profonda sottostante la candidatura; la fase centrale è, dunque, caratterizzata da una serie di domande ad ampio respiro alle cui risposte l'intervistatore deve prestare attenzione attivando modalità di ascolto attivo che gli consentono di acquisire informazioni e di osservare il comportamento globale del candidato la cui "storia" va completata in ogni suo aspetto per gli elementi connessi con il profilo professionale. In tale fase, devono emergere anche gli aspetti che concernano le motivazioni professionali e lavorative e il modo di intendere il lavoro.

Informazioni, queste, che devono essere registrate in memoria per riutilizzarle al termine del colloquio facendo chiarezza sui punti meno chiari.

Qui, si può già percepire l'enorme differenza che intercorre tra i diversi candidati: trattandosi di racconti autobiografici vengono fuori le caratteristiche più profonde delle personalità dei soggetti.

Dal momento passato della vita del candidato si passa alla situazione attuale: il modo di trascorrere il tempo, gli impegni lavorativi e non, la situazione esistenziale, le aspettative lavorative del soggetto, cercando di intravedere in tale racconto la percezione che il candidato ha di se stesso e del suo ordine di priorità dei suoi impegni rispetto alla sua aspirazione lavorativa.

Infine, nella *fase conclusiva* si riprendono con il candidato gli elementi che non sono stati compresi, si avvia un approfondimento delle "zone d'ombra", si riprende e si chiarisce ulteriormente il profilo professionale, si dà spazio a domande del candidato fino ad arrivare ad una "chiusura" formalmente corretta,

soddisfacente per entrambi. Nei momenti successivi, il Selezionatore fa un lavoro interno di riepilogo delle percezioni, di sensazioni ed emozioni vissute per realizzare nel dopo intervista una stesura del profilo del candidato e una scheda di sintesi al fine di creare una sistematizzazione delle informazioni raccolte.

2.4 Le caratteristiche di un buon intervistatore

L'intervista, come già specificato in precedenza, assolve alla funzione di conoscere il candidato sotto il profilo delle caratteristiche soggettive, di personalità e di motivazioni; partendo da questi presupposti, l'intervistatore è un ruolo che non può essere improvvisato, non deve seguire rigidi schemi definiti a priori ma, cercherà sempre di dare all'intervista una certa organicità necessaria sia a mantenere il controllo sulla situazione, sia ad ottenere le informazioni di cui egli necessita per il suo scopo.

Per essere in grado di gestire l'incontro con i candidati si richiedono al Selezionatore specifiche caratteristiche soggettive:

- vasta cultura generale e interesse a tenersi aggiornato;
- curiosità conoscitiva e specifici interessi nell'ambito delle discipline umanistiche;
- abilità nei rapporti sociali, educazione, flessibilità, capacità di partecipare creativamente alle situazioni;
- maturità e stabilità emotiva, libertà da pregiudizi e preconcetti, autocontrollo;
- capacità logiche, analitiche e di valutazione: sensibilità ai segnali deboli;
- tendenza all'ascolto, pazienza, intuito e capacità di concentrazione intellettuale;
- capacità autocritica, tendenza a mettersi in discussione e a maturare le proprie convinzioni in virtù dell'apprendimento e del confronto socio-professionale;
- facilità nell'adattarsi a diverse situazioni sociali senza lasciarsi confondere dal complesso di circostanza;
- onestà intellettuale, scarsa propensione all'acquisizione di potere e prestigio

se non collegati all'evoluzione delle abilità professionali;

- interesse e motivazione allo specifico lavoro di selezione del personale, e/o alle attività fondamentali di gestione delle risorse umane;
- capacità di mantenere un calm-alert state attraverso il quale seguire con attenzione il rapporto interpersonale con il candidato, pur evitando situazioni di tensione e sovraffaticamento mentale (Castiello D'Antonio, 1989).

Queste caratteristiche sono indispensabili per la buona riuscita della selezione ma l'intervistatore non può trascurare anche diverse variabili esterne che influenzano questa fase. **L'autonoma gestione del tempo**, ad esempio, risulta fondamentale; se l'esaminatore si rendesse conto di non avere sufficiente tempo a disposizione potrebbe falsare involontariamente il risultato dell'intervista facendo crescere ansia nel candidato o non prestando sufficiente attenzione alle sue risposte o, ancora, tralasciando questioni importanti le cui conseguenze negative si riverserebbero non solo nella fase dell'intervista ma, anche in quella successiva di elaborazione dei dati e delle informazioni compromettendo la valutazione del profilo del candidato esaminato. Un secondo aspetto da tener presente è la variabile relativa al **luogo dell'intervista**.

Spazio e tempo sono dunque due parametri da considerare per una corretta intervista ma, non sono gli unici. Ogni intervistatore deve, infatti, fare attenzione ad una moltitudine di segnali e comunicazioni. In primo luogo, deve dialogare con il candidato affinché possa creare le condizioni necessarie per incrementare o limitare il dialogo. Modulando la comunicazione, il Selezionatore riesce a **mantenere il controllo del colloquio** finalizzato ad ottenere informazioni personali del candidato che gli consentano di verificare la congruenza tra questi ed il profilo necessario a ricoprire la posizione vacante in azienda.

2.5 Le distorsioni cognitive del Selezionatore

Nonostante i tentativi di standardizzazione delle tecniche del processo di selezione, nell'intervista esiste una forte componente soggettiva, una generica

componente di distorsione è presente in qualunque giudizio perché esso è legato a un fattore percettivo e, quindi, a una visione della realtà filtrata soggettivamente da chi valuta. Le distorsioni di giudizio nelle quali può incorrere il Selezionatore vengono definite con l'espressione "**errori di valutazione**".

Chi valuta, così come ogni persona, è soggetto a pregiudizi, ossia atteggiamenti favorevoli o sfavorevoli verso l'oggetto del giudizio; essi possono essere di classe, di sesso, di popolazione. È importante che il Selezionatore sia consapevole che i pregiudizi sono una componente inevitabile di ogni valutazione è, pertanto, necessario che sia in grado di affinare le proprie capacità per riconoscerli e accorgersi delle modalità in cui si manifestano. Acquisendo questa consapevolezza sarà in grado, a seconda della situazione, di minimizzarli o utilizzarli come elemento informativo su cui riflettere e da cui partire per raccogliere ulteriori informazioni sul candidato. Gli errori di valutazione più frequenti in cui spesso il Selezionatore inciampa sono l'**Effetto Alone**, "allargamento", comporta l'estensione di un giudizio positivo o negativo su una caratteristica del candidato (abbigliamento, modo di relazionarsi, tono della voce) anche ad altri tratti, del tutto indipendenti e differenti così da inficiare il giudizio complessivo. La presenza di un tratto determina immediatamente l'associazione con un insieme di altri tratti collegati di cui non c'è verifica diretta, per cui se un tratto viene considerato per il Selezionatore positivo allora la persona stessa sarà giudicata positivamente. Questo errore indica l'incapacità di differenziare i vari aspetti da valutare e la presenza di pregiudizi e stereotipi.

L'Errore Logico, l'intervistatore tende a collegare in modo automatico due o più caratteristiche tra loro, dando a ognuna la medesima valutazione su base logica. Questo errore difficilmente si può distinguere da reali connessioni logiche.

Il Selezionatore può, inoltre, imbattersi in quello che è conosciuto come **Effetto Indulgenza** o, all'opposto, **Effetto Severità**. Si tratta di un bias tipico dei Selezionatori che tendono a valutare in modo eccessivamente positivo o negativo il candidato. L'indulgenza, per cui le valutazioni tendono a polarizzarsi su valori positivi della scala, può essere determinato dalle effettive qualità dei candidati oppure dall'incapacità dell'intervistatore di cogliere le caratteristiche negative. Si

verifica frequentemente quando l'azienda ha bisogno di inserire subito un nuovo dipendente, per un aumento improvviso del carico di lavoro, pertanto si rischia di scegliere una persona non perfettamente in linea con il ruolo ma, subito disponibile. L'effetto severità, invece, può essere una conseguenza di un atteggiamento di difesa dell'intervistatore che, giudicando negativamente anche coloro sui quali è semplicemente incerto, evita di incorrere in errori che potrebbero comportare conseguenze negative per l'organizzazione e per la sua immagine; si verifica di frequente quando si devono selezionare alti profili, in cui gli standard di selezione sono molto elevati, in questo caso, se il profilo del candidato non è verosimilmente quasi identico al profilo ideale, il candidato non viene scelto. L'indulgenza e la severità sono legate spesso a elementi caratterologici dell'intervistatore. Il **Pregiudizio contagioso** è una forma di idea preformata che porta l'esaminatore a porre le domande in modo da ottenere nei migliore dei mondi conferma alle proprie opinioni preconcepite.

Altri errori dell'intervistatore sono: **L'Errore di Tendenza Centrale**, in cui si tende a concentrare le valutazioni al centro scala, esprimendo giudizi neutrali per insufficiente capacità di valutazione, oppure per comodità o per paura di commettere errori; **P'Errore di Contrasto**, in cui si valutano le caratteristiche altrui in contrasto con le proprie; **P'Errore di Somiglianza**, invece, consiste nella tendenza dell'intervistatore a giudicare gli altri simili a sé; **P'Errore di Proiezione**, è simile all'errore di somiglianza ma esteso a tutte le caratteristiche del candidato: l'intervistatore si riconosce in lui e lo valuta sulla base delle proprie esperienze interiori. Infine, esiste **P'Ingiusta Discriminazione**, in cui si determina una ingiusta esclusione a causa di alcune caratteristiche dell'intervistato non correlate all'attività e ai requisiti della posizione che incidono negativamente sui giudizi espressi.

Bisogna considerare anche le misure di sicurezza attuate del Selezionatore, definite "**Contromisure di Sicurezza**", queste devono essere riconosciute ed evitate per non incorrere in un risultato negativo dell'intervista. Corrispondono alla *Contromisura alla tecnica dell'evasione*: imbarazzo, ansia e remissività; *Contromisura alla tecnica della ribellione*: in cui l'intervistatore ha un

atteggiamento di dominanza dato dal proprio ruolo utilizzato come strumento di potere; *Contromisura alla tecnica della seduzione*: irrigidimento, freddezza e distacco.

3 IL PROCESSO VALUTATIVO

3.1 L'intervista come strategia per una buona valutazione

I metodi, anche i più sofisticati, non eliminano la responsabilità del Selezionatore nella scelta finale del candidato ma, forniscono informazioni utili per minimizzare il rischio di scegliere una persona inadeguata rispetto al ruolo proposto ed è, pertanto, necessario raccogliere informazioni precise sulle diverse caratteristiche di ciascun candidato.

Per poter effettuare una buona valutazione sono diversi gli aspetti del candidato che devono essere approfonditi, i quali, grazie alla tecnica dell'intervista possono essere esplorati. Nello specifico, bisogna conoscere la storia familiare e formativa del candidato; comprendere quali sono i suoi interessi nell'ambito sportivo, sociale e culturale; quali sono stati gli episodi rilevanti (positivi e negativi) e quali i cambiamenti della sua vita; qual'è la sua attuale situazione di vita in senso generale e quali attese o progetti ha per il futuro. Inoltre, va osservato il tono dell'umore, presenza eventuale di temi ricorrenti, se ha una condotta appropriata e controllata, presenza di credenze personali, capacità di concentrazione, impegno nel colloquio e capacità di autovalutazione e autocritica.

Il processo di valutazione del candidato in selezione è articolato nel tempo: durante l'intervista ogni volta che si arriva a chiarire un particolare punto d'interesse per il Selezionatore si forma un'idea valutativa che può e deve rimanere in sospensione senza solidificarsi immediatamente in un giudizio conclusivo, altrimenti, si tenderà a mantenerlo man mano che si procede con

l'intervista andando inevitabilmente a ricercare elementi che ne diano conferma. Le singole valutazioni si costituiscono, dunque, nella mente dell'intervistatore dopo le verifiche effettuate attraverso quelle domande di prova che servono a chiarire un dato argomento e a chiedere conferme all'intervistato.

Grazie all'esplorazione di questi aspetti è possibile soddisfare i criteri delle macro aree da considerare per la selezione: **la Motivazione**: il grado in cui le attività e le responsabilità connesse alla posizione possono offrire soddisfazioni personali o professionali, congruenza tra le aspettative personali e lo status della posizione. Il candidato rivela la sua motivazione quando dimostra curiosità nei confronti dei contenuti della mansione e magari dichiara spontaneamente interesse verso aspetti professionali, logistici, economici o di stabilità legati alla posizione. **Le capacità organizzative**: capacità di definire piani e programmi, di strutturare efficacemente le risorse disponibili per raggiungere l'obiettivo, capacità di stabilire e rispettare le priorità e la gestione efficiente del tempo. Questi sono elementi riscontrabili quando il candidato organizza efficacemente la propria auto-presentazione e il proprio curriculum, quando illustra le modalità di organizzazione nella ricerca del lavoro e quando dimostra di saper conciliare hobby, sport, altri impegni extrascolastici o extralavorativi. **La gestione dei collaboratori**: capacità di orientare, valutare, far crescere e trasferire le attività nei confronti delle persone che fanno parte della propria squadra. Si tratta di una capacità che viene individuata nel candidato quando mostra fiducia in sé; importante è comprendere se tale fiducia può essere ricambiata dagli altri o meno.

3.2 Dalla valutazione alla scelta del candidato

Per far sì che il Selezionatore effettui una valutazione oggettiva di un candidato bisogna analizzare sia i suoi punti positivi che quelli negativi. Bisogna prendere in considerazione i dati personali del candidato, facendo un'analisi della personalità che indichi se il candidato ha o meno il potenziale produttivo per svolgere quel tipo di lavoro. Valutarne le conoscenze tecniche e la sua competenza, esplorare la

sue esperienze passate relative agli impieghi precedenti, la loro durata e i motivi del cambiamento; capire la motivazione sottostante alla sua candidatura per il lavoro in questione includendo le sue richieste economiche.

Le valutazioni riguardano sia la persona nel suo complesso che le situazioni osservate, tra le prime si possono ulteriormente distinguere i giudizi che hanno per oggetto l'attualità del soggetto, il momento di vita presente, da quelli che sono proiettati nel futuro. A questi ultimi, ci si riferisce generalmente con il termine di previsioni, ipotizzano l'inserimento della persona nel contesto aziendale e sulle possibilità di sviluppo. Quando questo genere di valutazioni è assai analitico, approfondito e motivato, se ne parla come di valutazione delle potenzialità. Le dimensioni di valutazione devono, pertanto, essere esplicite, dibattute e dichiarate affinché non sussistano dubbi di interpretazione e significati diversamente attribuiti.

Dopo l'intervista avviene una sistematizzazione delle informazioni raccolte attraverso la stesura di profilo del candidato e una relativa scheda di sintesi.

Al termine della valutazione di tutte le prove, il Selezionatore redige un verbale o "report" finale del lavoro svolto e dei risultati ottenuti. Questo momento conclusivo del processo presenta anch'esso aspetti di estrema delicatezza sia dal punto di vista strettamente tecnico che, soprattutto, da quello più squisitamente deontologico, per una corretta utilizzazione di tutte le informazioni sin qui ottenute che devono essere considerate riservate e coperte da segreto professionale.

I profili dei candidati possono essere redatti su un semplice foglio di carta bianco o su schede compilative: per i Selezionatori alle prime armi è consigliabile utilizzare questo secondo schema per cercare di limitare la possibilità di errori; per quelli più esperti, invece, un foglio bianco resta sempre il modo migliore per scrivere su una persona; in alternativa, possono essere usati entrambi contemporaneamente, anche come parametri di confronto. La griglia analitica ha l'importante funzione di essere un utile riscontro per l'esaminatore grazie alla quale è possibile effettuare un autocontrollo della valutazione espressa in merito al grado di concordanza tra il profilo descritto e quello analitico. Esiste poi la

possibilità di utilizzare una scala di valutazione codificata, la quale, tuttavia, da luogo ad una serie di problemi: non sempre il profilo del candidato corrisponde al punteggio che a questi viene assegnato; senza considerare che se ci sono più selezionatori, ogni esaminatore assegna allo stesso valore numerico significati diversi.

Non è possibile ridurre il giudizio soggettivo, anzi, questo è un elemento che può valorizzare il processo di selezione soprattutto quando è possibile un confronto con "altre soggettività". Un'altra difficoltà è determinare quanto il processo valutativo abbia effettivamente valutato la realtà e non sia, invece, frutto di una percezione soggettiva distorta. Osserviamo la realtà secondo precise mappe mentali, strutturate dalla cultura di appartenenza e modellate dalle nostre esperienze di vita (Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., "Pragmatica della comunicazione umana", 1967). Pertanto, sarebbe consigliabile la presenza di due selezionatori, con storie di vita diverse, che riescano ad osservare attributi differenti della stessa persona che hanno di fronte. Altro punto altrettanto sostanziale è la consapevolezza delle dinamiche che possono alterare l'iter valutativo, dei possibili errori in cui si può incorrere e in particolare quelli a cui si è più soggetti personalmente.

Se il valutatore è consapevole degli errori in cui ha maggiore tendenza a incappare e riesce per quanto possibile a riconoscerli e a controllarli allora, è possibile parlare di un processo di selezione definibile come etico. La risorsa principale a cui fare riferimento per valutare correttamente la conduzione del processo di selezione è data dallo sviluppo della capacità di auto-osservazione e di confronto con i colleghi sul processo stesso.

In conclusione, si può sostenere che una formazione specifica sulla metodologia per condurre dei colloqui di selezione e, una riflessione costante nell'azione, sono due elementi essenziali per poter prevenire e, più spesso arginare e correggere, eventuali errori di valutazione.

Una volta che si hanno a disposizione tutti gli elementi per una valutazione conclusiva dei candidati per arrivare alla scelta del profilo più idoneo, si effettua un'analisi globale su gli elementi di osservazione diretta (l'aspetto fisico,

l'atteggiamento, il modo di esprimersi); sulla formazione, sull'esperienza professionale e sulle competenze specifiche, sulla motivazione nascosta della reale ambizione e flessibilità, sul comportamento attuale e su i punti salienti del passato, su l'espressione indiretta della personalità e della motivazione. Grazie a quest'analisi si può sviluppare la stesura di valide ed affidabili conclusioni da cui è possibile fare il confronto tra le caratteristiche dei candidati e quelle richieste dalla posizione. La scelta del candidato si fonda su queste deduzioni mantenendo, però, sempre il principio che la qualità deve cedere il passo all'esigenza della "capacità strategica", perché solo questa capacità fa la qualità competitiva che va a sostituire una qualità fine a se stessa. Ormai non sono più sufficienti il semplice "fare" e/o "esserci", ma diventano indispensabili il "fare bene" e il "benessere organizzativo".

CONCLUSIONI

La selezione efficace si basa su alcuni elementi fondamentali: una chiara e precisa specificazione del profilo ricercato; la scelta e l'uso appropriato di tecniche diverse; la misurazione delle caratteristiche per la valutazione dei candidati; la valutazione del processo. In tutte queste fasi, si pone al centro la figura del Selezionatore che ha da svolgere un compito nient'altro che semplice; ogni fase del processo selettivo richiede non solo una formazione ottimale ma, come abbiamo visto, sono indispensabili anche molte caratteristiche soggettive che lo rendono un professionista in grado di affrontare tutto l'iter selettivo in maniera il più neutrale e oggettiva possibile, tenendo sempre in considerazione i numerosi errori, le esigenze e gli obiettivi aziendali per i quali viene richiesto di ricercare nuovo personale, le interferenze ambientali e soggettive a cui potrebbe andare incontro. Tra tutte le tecniche del processo selettivo, l'Intervista è senz'altro la più complessa ma anche la più completa ed efficace, grazie alla quale, il Selezionatore riesce ad acquisire quelle informazioni indispensabili per una valutazione ottimale dei candidati, rappresenta la tecnica di valutazione più diffusa e che maggiormente influenza le decisioni di selezione, raffigura la strategia chiave per la selezione del personale, ed è per questo che, chi conduce l'Intervista deve avere gli strumenti adeguati per poterla affrontare al fine di riuscire ad avere tutte le informazioni necessarie per poter gestire il processo valutativo. Si parla di strategia perché reclutare delle risorse vuole dire essere responsabile della scelta di candidati per cui l'azienda deve attuare un investimento formativo, di tempo e di assistenza necessario per far sì che la persona riesca ad avere successo in questa nuova mansione. In quest'ottica, il candidato più idoneo non è la persona perfetta per la mansione ricercata ma, lo diventa colui che il Selezionatore ritiene soggetto su cui l'azienda deve investire al fine di renderlo produttivo.

L'Intervista, allora, si configura come strategia efficace nella quale il Selezionatore terrà, durante tutto il colloquio, quei comportamenti, atteggiamenti

e modi di fare che lo aiuteranno in ogni momento dell'incontro con il candidato e, grazie alla quale, riuscirà a svolgere il suo lavoro in maniera funzionale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Argentero P. (2007), Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi. Franco Angeli, Milano

Castiello D'Antonio A. (1989), Scegliere per eccellere. Ipsoa, Milano

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., "Pragmatica della comunicazione umana", Astrolabio, Roma, 1967

www.humantrainer.com

www.mindconsulting.it

www.opensourcemanagement.it

www.paolomazzoni.it