

**Università degli Studi di Roma Tor Vergata**



**Dipartimento di Ingegneria Industriale**

**Master di I livello in Organizzazione e Sviluppo del Capitale Umano in  
Ambito Internazionale.**

**TESI IN RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE**

**L'importanza dell'intervista psico-attitudinale nell'ambito del processo  
di selezione del personale.**

**Relatori**

**Prof.ssa Mariapia Pagliuso**

**Prof. Armando Angelucci**

**Candidata**

**Rosella Verdolotti**

**Matr.0237960**

**Anno Accademico 2015-2016**

## **INDICE**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAP.1 L'INTERVISTA PSICOATTITUDINALE DI SELEZIONE: PREMESSE, PECULIARITA' E CONSEGUENZE.</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il contesto d'inserimento dell'intervista psicoattitudinale: il processo di selezione del personale.</b>	<b>3</b>
<b>1.2 L'intervista psicoattitudinale: caratteristiche prima, durante e dopo il suo svolgimento.</b>	<b>6</b>
<b>CAP.2 UN ESEMPIO DI INTERVISTA PSICOATTITUDINALE DI SELEZIONE IN UN'AZIENDA ITALIANA: EUSTEMA S.P.A.</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>23</b>

## INTRODUZIONE

“In un mondo ideale, l’obiettivo da perseguire dovrebbe essere quello di assegnare ogni uomo al lavoro più adatto a lui e alla società, in quanto ciascuno dovrebbe fare il miglior uso possibile delle proprie risorse umane globali”: così nel libro *Handbook of industrial and organizational psychology* del 1976, Marvin Dunnette definì la selezione del personale, ossia quel processo, attuato dagli addetti alle risorse umane, finalizzato all’inserimento di nuove persone in azienda.

Tale processo nacque come scienza militare ai tempi dell’antica Roma e di ciò ne è testimonianza il decreto firmato nel 55 a.C. da Caio Giulio Cesare (oggi custodito nel *British Museum* di Londra), nel quale vengono promessi 300 sesterzi al soldato che introdurrà una nuova leva nell’esercito romano. Infatti, a causa delle numerose guerre da combattere, i Romani dovettero svolgere una costante attività di ricerca e selezione di soldati e altro personale, come medici e ingegneri, attraverso una serie di pratiche ancora utilizzate oggi, come pari opportunità d’impiego, premi, la necessità di attrarre candidati tramite il proprio marchio e il lavoro temporaneo.

Col passare dei secoli, il processo si è evoluto fino ad attribuire una funzione decisiva all’intervista psicoattitudinale di selezione, intesa come incontro diretto tra l’azienda e il candidato che mira a stabilire l’idoneità di quest’ultimo a ricoprire una posizione lavorativa e a svolgere le mansioni ad essa connesse nella maniera migliore possibile.

In particolare, in questa breve tesi si esamineranno le modalità in cui essa s’inserisce nel processo di selezione, le sue caratteristiche e le conseguenze che da essa derivano per la scelta del candidato da inserire in azienda.

Infine, la seconda parte di tale tesi si concentrerà sull’analisi di un caso concreto di intervista psicoattitudinale di selezione all’interno di un’azienda italiana del mondo ICT, Eustema S.p.A., al fine di coglierne gli aspetti più significativi, ma anche di

evoluzione in un settore come quello delle *Human Resources* il cui cambiamento continuo procede di pari passo con la *Digital Transformation* in atto non solo nel nostro Paese, ma in tutto il mondo.

## **1 L'INTERVISTA PSICOATTITUDINALE DI SELEZIONE: PREMESSE, PECULIARITA' E CONSEGUENZE.**

### **1.1 Il contesto d'inserimento dell'intervista psicoattitudinale: il processo di selezione del personale.**

Come è stato già preannunciato nell'introduzione, la selezione del personale è da definire innanzitutto come un processo, ossia un insieme di procedure ordinate e coerenti finalizzate ad ottimizzare l'efficacia delle informazioni tra individuo e organizzazione al fine di poter prendere una decisione comune e condivisa riguardo all'opportunità d'intraprendere un rapporto professionale formalizzato.<sup>1</sup>

Questo processo implica risvolti di tre tipi: psicologico, in quanto consiste nella valutazione delle peculiarità dei candidati da selezionare; economico, poiché avviene l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; legale, in quanto sfocia nella stipula di un contratto giuridico di lavoro. Dunque, per questa sua triplice valenza, la selezione del personale si pone a capo dello sviluppo dell'organizzazione, come ci ricorda De Carlo, 2002, il quale sostiene che "l'efficienza e la potenzialità delle aziende dipende in larga misura dall'attenta selezione dei collaboratori".

Tale compito può essere gestito autonomamente dall'organizzazione o essere affidato totalmente o parzialmente ad enti terzi e/o società di consulenza secondo la modalità *outsourcing*.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Su tale definizione di selezione del personale, vedi Montani, 2007, 2, Salvatore, 2012, 2, Castiello d'Antonio, 2015, 18-19.

<sup>2</sup> Sull'*outsourcing*, vedi Cardoncello, 2009, 13, 15-16.

Il processo di selezione del personale si articola in tre tappe:

1)reclutamento;

2)valutazione;

3)assunzione.

Per quanto riguarda l'attività di reclutamento, essa esordisce con la definizione del profilo professionale del candidato, ossia di colui che è in grado di instaurare con l'organizzazione il rapporto con il più elevato potenziale di successo. Gli strumenti impiegati per delineare tale profilo ovvero il fabbisogno dell'organizzazione sono:

-*job analysis*, ossia un'approfondita indagine sulle mansioni proprie di una determinata posizione lavorativa;

-*job profile*, cioè un insieme di competenze e peculiarità che vanno a formare il profilo ideale della persona che deve ricoprire una determinata posizione;

-*job description*, ossia la descrizione della posizione collocata all'interno dell'organizzazione, a prescindere da chi la occupa.

Da qui, si passa all'elaborazione dell'annuncio di lavoro, che si prefigge lo scopo di raggiungere il più velocemente possibile il numero più elevato possibile di potenziali candidati. Poi, dall'annuncio si sviluppa il reclutamento delle risorse, vero e proprio atto di comunicazione dell'azienda, che implica l'utilizzo di vari canali interni ed esterni.

Per quanto riguarda i canali interni, si hanno le candidature sul sito aziendale, le autocandidature, le segnalazioni dei dipendenti, l'analisi del potenziale e i corsi interni. Invece, per quanto concerne i canali esterni, nel caso di un'azienda pubblica si fa ricorso al bando, mentre l'azienda privata utilizza domande spontanee, inserzioni su quotidiani, riviste specializzate e internet con i suoi motori di ricerca del lavoro sempre più specializzati (in quest'ultimo caso si parla di *web-recruiting* e *e-recruitment*), segnalazioni del personale (con eventuale rischio di raccomandazioni),

ricerca *ad personam*, ricorso a società di consulenza *free lancers*, ordini professionali e associazioni di categoria.<sup>3</sup>

Al fine di evitare dispendio di energie, tempo e costi, è necessario pianificare una strategia di reclutamento mirata a ricercare solo candidati *target*, ossia quelli che possiedono effettivamente i requisiti necessari per svolgere determinate mansioni lavorative.

Da qui segue lo *screening* curriculare, cioè l'attività di accertamento dei prerequisiti per il lavoro in oggetto tramite la valutazione della storia personale e delle esperienze selezione basata su prove multiple in cui si combinano diversi metodi al fine di valutare particolari comportamenti, abilità e tratti di personalità all'interno di una scolastiche e professionali contenute nel *curriculum* del candidato, e chi ha superato questa fase accede alla fase della convocazione, che di solito viene effettuata via telefono.

Coloro che superano positivamente lo *screening* vengono poi sottoposti a vari metodi selettivi che sono:

- test psicometrici che possono essere attitudinali, motivazionali, diagnostici e di interessi personali;

- interviste psicoattitudinali individuali e/o di gruppo;

- Assessment Center*, ossia una modalità di selezione basata su prove multiple in cui si combinano diversi metodi al fine di valutare particolari comportamenti, abilità, tratti di personalità all'interno di una situazione che sia il più realistico possibile.<sup>4</sup>

Succedono a tale fase la stesura del profilo psico-professionale e la valutazione del candidato che preparano la scelta del candidato tra selezionare e la sua assunzione.

<sup>3</sup>Sui canali interni ed esterni di selezione, vedi Cardoncello, 2009, 12-16.

<sup>4</sup>Sui vari metodi di selezione, vedi Di Mauro, 2009, 9-11.

In tale ottica, si può ben comprendere come assuma un'importanza fondamentale per l'adempimento del processo di selezione l'intervista psicoattitudinale, in particolare quella individuale, in cui l'attenzione è tutta focalizzata sulla soggettività del candidato e sul suo primo contatto diretto con l'organizzazione.

## **1.2 L'intervista psicoattitudinale: caratteristiche prima, durante e dopo il suo svolgimento.**

Prima di approfondire in maniera specifica l'intervista di selezione è utile fornire alcune precisazioni terminologiche, sottolineando *in primis* la differenza che intercorre tra il termine intervista e quello di colloquio, che spesso vengono utilizzati erroneamente come sinonimi. Mentre il colloquio indica un incontro che avviene sulla base di un bisogno/motivazione proprio dell'intervistato, ossia sulla base di una motivazione intrinseca; invece, l'intervista è un incontro a motivazione estrinseca in quanto il soggetto è chiamato ad esso al di là delle sue condizioni e può decidere se presentarsi o no.<sup>5</sup> Per tale motivo, oltre ad essere una forma di comunicazione che permette all'intervistatore di valutare i requisiti del candidato e la sua idoneità a svolgere una determinata mansione, l'intervista di selezione è un veicolo di trasmissione dell'immagine dell'azienda al fine di rendere quest'ultima attraente ai fini di una futura prospettiva di assunzione.<sup>6</sup>

Poi, per quanto riguarda l'intervista, oltre a quella psicoattitudinale di selezione, nelle quali si fa una diagnosi motivazionale e/o di personalità dell'individuo al fine di coglierne attribuzioni disposizionali e aspirazioni, vi sono altri tipi di interviste che la completano e sono:

<sup>5</sup>Sulla differenza terminologica tra intervista e colloquio, vedi Castiello d'Antonio, 2015, 36-37.

<sup>6</sup>Per quanto riguarda tale definizione d'intervista psicoattitudinale di selezione, vedi Argentero, 2016, 25-27.



-intervista di preselezione: precedente all'intervista di selezione e solitamente di breve durata, essa viene impiegata da personale della direzione per verificare preliminarmente alcuni aspetti del *curriculum* e reperire nuove informazioni atte a stabilire se procedere o no nell'*iter* di selezione;

-intervista tecnico-professionale: svolta da responsabili diretti o specialisti a volte congiuntamente, a volte in un momento successivo rispetto all'intervista di selezione, serve ad indagare il possesso delle conoscenze delle abilità professionali in un certo settore;

-intervista finale o di assunzione: è svolta dal responsabile del personale e dal dirigente interessato direttamente all'assunzione con una rosa di candidati che hanno superato l'*iter* selettivo.

Ritornando all'oggetto principale di questa tesi, per quanto concerne l'intervista psicoattitudinale di selezione, bisogna fare varie distinzioni in base a vari criteri.

Se si prende in esame il numero degli intervistatori, possiamo individuare tre tipi d'interviste:

-intervista uno a uno: vi è un solo intervistatore per un candidato;

-*tandem interview*: è condotta da 2 intervistatori, di cui uno della direzione del personale e l'altro della linea;

-*board interview*: vi sono più di 2 intervistatori che rievocano la situazione della commissione d'esame, nella quale possono essere presenti diversi esaminatori, ognuno dei quali è competente per una o più materie.<sup>7</sup>

Poi, per quanto riguarda le modalità di conduzione dell'intervista di selezione, bisogna distinguere:

<sup>7</sup>Per quanto riguarda i tipi di interviste in relazione al numero degli intervistatori, vedi Rosa, 2006, 7-8, Cardoncello, 2009, 41-43, Castiello d'Antonio, 2015, 36-37

-intervista libera o non strutturata: il selezionatore non si è posto l'obiettivo da perseguire, per cui non si segue uno schema di domande preciso, ma si lascia un ampio spazio di espressione al candidato;

-intervista semi-strutturata: il selezionatore definisce gli obiettivi che vuole raggiungere, per cui egli decide le aree da esplorare, ma al tempo stesso lascia la libertà al candidato di muoversi liberamente nella conversazione;

-intervista strutturata: utilizzo delle stesse domande su aree determinate per tutti i candidati.<sup>8</sup>

Per quanto riguarda quest'ultima tipologia d'intervista, a partire dagli anni '80 hanno avuto una grande diffusione due metodologie di interviste strutturate, ossia:

1)*situational interview*: in tale intervista viene chiesto al soggetto di descrivere come potrebbe comportarsi in alcune future situazioni lavorative e le risposte fornite vengono confrontate con una scala di risposte dai valori prestabiliti;

2)*behaviour description interview*: questo tipo di intervista consiste in domande che intendono verificare comportamenti nel passato in relazione a specifiche situazioni lavorative.

Dopo aver stabilito, in base a tutti i criteri sopra elencati, il tipo d'intervista da svolgere, è necessario individuare il selezionatore preposto al suo compito. Esso svolge un ruolo di primaria importanza e deve possedere tutta una serie di caratteristiche soggettive, che sono:

-vasta cultura generale e costante aggiornamento;

-curiosità e interesse per le discipline umanistiche;

-abilità nei rapporti sociali, educazione, flessibilità, capacità di partecipare alle situazioni in maniera creativa;

<sup>8</sup>Sulle modalità di conduzione dell'intervista, vedi Rosa, 2006, 4-5, Castiello d'Antonio, 2015, 37-38, Argentero, 2016, 87.

- maturità e stabilità emotiva, libertà da pregiudizi e preconcetti e autocontrollo;
- capacità di logica, analisi e valutazione;
- 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 alle varie situazioni sociali senza lasciarsi confondere dal complesso di circostanza;
- onestà intellettuale, scarsa propensione all'acquisizione di potere e prestigio se non connessi al progresso delle proprie abilità professionali;
- interesse e motivazione al lavoro specifico di selezione del personale e/o delle attività principali di gestione delle risorse umane;
- capacità di mantenere un *calm-alert state* tramite il quale seguire con attenzione il interpersonale con il candidato, seppur evitando situazioni di sovraffaticamento mentale e di tensione.<sup>9</sup>

A questo punto, il selezionatore deputato all'intervista dovrà compiere una serie di attività preliminari allo svolgimento dell'intervista, che sono:

- 1)selezione dei temi da affrontare nell'intervista attraverso la creazione di una scaletta, più o meno flessibile, dei temi che vuole approfondire durante l'intervista al fine di ricavare informazioni su:
  - cv scolastico (titolo di studio, votazione, materie preferite, difficoltà, motivazioni alle scelte scolastiche);

<sup>9</sup>Sulle peculiarità del selezionatore, vedi Cardoncello, 2009, 22-24, Castiello d'Antonio, 2015, 44-46, Agnesa, 2012, 35-37.

- cv lavorativo (precedenti occupazioni, competenze acquisite, esperienze positive e negative, motivazioni alle scelte);
- interessi ed esperienze del tempo libero;
- rapporti interpersonali con familiari, compagni, amici e colleghi;
- carattere e consapevolezza di sé: auto descrizione e rilevamento dei punti di forza e di debolezza;
- aree di potenziale crescita.

Quest'ultimi due punti costituiscono il centro nevralgico dell'intervista che il selezionatore affronta dopo aver guadagnato la fiducia dell'intervistato. Poi, nella fase finale dell'intervista, il candidato recupera un livello comunicativo meno sollecitante e, per ognuno dei temi precedenti, il selezionatore ricava le informazioni utili per valutare le aree attitudinali connesse al ruolo professionale da svolgere.<sup>10</sup>

2)visione della documentazione disponibile sul candidato per acquisire i primi i primi elementi d'informazione. Così, l'intervistatore può compiere una prima parziale valutazione del candidato e, dunque, decidere gli aspetti da approfondire durante l'intervista ed evidenziare lacune, omissioni e contraddizioni nella documentazione al fine di individuare punti di forza e di debolezza.

3)messa a punto delle domande che permettono che valutazione delle aree d'indagine.

4)predisposizione delle condizioni ambientali e personali, ossia del *setting* esterno e interno. Per quanto riguardo il *setting* esterno, si fa riferimento a:

-luogo: il posto prescelto per lo svolgimento dell'intervista deve essere luminoso, climatizzato, silenzioso, arredato in maniera funzionale e confortevole secondo uno stile conforme all'immagine aziendale.

<sup>10</sup>Sulla decisione dei temi da affrontare nell'intervista, vedi AA.VV., 2013, 6-7.

Inoltre, il locale deve garantire che l'intervista venga effettuata senza interruzioni e intrusioni (né telefoniche né di persone) e senza la possibilità di assistere a scene non professionali. Se possibile, i soggetti intervistati devono poter uscire, senza incontrare i candidati in attesa, affinché non trasmettano le loro eventuali reazioni o atteggiamenti positivi e negativi;<sup>11</sup>

-tempi: bisogna prevedere un tempo sufficiente per poter iniziare, condurre e portare a termine l'intervista. E' opportuno intraprendere l'intervista solo quando si è sicuri di poterla concludere, anche nel caso in cui il candidato non possenga i requisiti richiesti;<sup>12</sup>

-documentazione: è necessario tenere a portata di mano le domande eventualmente preparate e la documentazione di ciascun candidato secondo l'ordine di convocazione.<sup>13</sup>

Invece, per quanto riguarda il *setting* interno si fa riferimento all'intervistatore che deve disporre di una grande capacità di accoglienza e tenuta emotiva, anche alla luce della consapevolezza che il candidato vive un momento d'ansia che può permanere, aumentare o diminuire nel corso dell'intervista. Pertanto, l'intervistatore non deve lasciarsi condizionare dagli stati emotivi del candidato che andrebbero a compromettere il processo dell'intervista.

Poi, passando allo svolgimento dell'intervista vero e proprio, tenendo conto che questa è un'intervista a due vie tra intervistatore e intervistato in cui sono richieste informazioni personali e contemporaneamente vengono trasmesse notizie riguardo all'organizzazione, bisogna stabilire le modalità di conduzione fissate dall'intervistatore il cui obiettivo dovrebbe essere quello di ottenere informazioni

<sup>11</sup>Sulla scelta del luogo preposto all'intervista di selezione, vedi Cardoncello, 2009, 19-20, AA.VV., 2013, 8.

<sup>12</sup>Sui tempi dell'intervista, vedi AA.VV. 2013, 8.

<sup>13</sup>Sulla preparazione della documentazione per l'intervista, vedi AA.VV., 2013, 9.

rilevanti per il ruolo in oggetto, senza però influenzare in chiave distorsiva il comportamento e le manifestazioni dell'intervistato.

Vi sono molteplici modalità di conduzione dell'intervista, anche se due sono quelle più impiegate, ossia:

-conduzione professionale: la maggioranza delle interviste si attengono al modello WASP, acronimo di *Welcome the candidate, Acquire information from the candidate, Supply information to the candidate, Part the interaction and close the interview*. Tale intervista comincia con l'accoglienza e la spiegazione al candidato delle finalità delle modalità di conduzione dell'intervista. Subito dopo, si cercano di acquisire informazioni sulla formazione scolastica, sulle esperienze lavorative, sulle motivazioni, aspirazioni e sulle condizioni socioeconomiche e familiari del candidato. Poi, si forniscono al candidato tutte le informazioni fondamentali sull'organizzazione aziendale, la tipologia del lavoro, le condizioni d'inserimento e le prospettive di sviluppo future. Infine, l'intervistatore informa il candidato sulle successive fasi che caratterizzeranno l'*iter* di selezione.

-*stress interview*: questa tipologia d'intervista si basa su una serie continua di domande che vengono poste in modo diretto senza lasciar nessuna occasione di divagazione al candidato. Questo stile di conduzione serve a verificare il grado di tolleranza alla frustrazione e alle situazioni ansiogene da parte del candidato. Nello scegliere di adottare la *stress interview*, si potrebbe incorrere nel rischio di trasmettere un'immagine aziendale negativa e per la sua delicatezza, deve essere condotta solo da persone veramente capaci di gestire eventuali risposte eccessivamente emotive.<sup>14</sup>

In questa tesi si approfondirà, in particolare, lo svolgimento dell'intervista a conduzione professionale e dei principi su cui essa si fonda.

<sup>14</sup>Per quanto riguarda le modalità di conduzione dell'intervista, vedi Rosa, 2006, 6-7, Argentero, 2016, 88-97.

Il primo principio è quello della creazione di un clima professionale e di fiducia, in quanto costituisce una premessa imprescindibile affinché l'intervista avvenga su basi di collaborazione e di apertura, facendo progressivamente diminuire il suo eventuale stato di tensione fino a farlo scomparire.

L'intervistatore deve mostrare interesse e attenzione nei confronti del candidato che va messo a suo agio e deve essere stimolato ad interagire, evitando interruzioni e interventi bruschi e provocatori. Al contrario, il selezionatore non deve adottare un atteggiamento passivo o bisognoso di rassicurazioni da parte dell'intervistatore, ma deve mostrarsi deciso cosicché nel corso dell'intervista possa intervenire in maniera attiva, risultando, talvolta, pignolo ed incalzante se le circostanze lo richiedono.<sup>15</sup>

Il secondo principio è quello del prendere in esame tutte le aree d'interesse, ossia gli aspetti previsti dal profilo professionale e psicoattitudinale.

Il terzo principio è quello del saper domandare: infatti, bisogna porre domande con calma e naturalezza utilizzando un linguaggio pertinente all'interlocutore ed evitando modalità di colloquio da salotto con toni eccessivamente amichevoli. Per quanto riguarda le tipologie di domande, se ne distinguono generalmente tre:

-domande aperte: hanno lo scopo d'introdurre un determinato argomento e di invitare il candidato a parlarne liberamente. Di solito, iniziano con "perché", "che cosa", "come", "mi parli di".

-domande chiuse: si risponde ad esse con un "sì" o "no". Tali domande vengono usate per verificare specifici aspetti d'indagine e generalmente iniziano con "dove", "ha", "è", "come", "quanto". Esse devono essere evitate quando limitano l'emergere di elementi utili alla conoscenza dell'intervistato e, dunque, è spesso auspicabile sostituirle con domande come "Cosa intende precisamente

<sup>15</sup>Sull'esordio dell'intervista, vedi Castiello d'Antonio, 2015, 44-47, Argentero, 2016, 182.

...?””, “Perché è di questa opinione?”, “Secondo Lei quali sono le cause di...?”.

-domande ipotetiche: con esse si chiede al candidato come si comporterebbe in una situazione ipotetica. Quasi sempre esse iniziano con la parola “se”.<sup>16</sup>

Complementare all’attività di saper domandare vi è quella di saper utilizzare le tecniche di chiarificazione e di facilitazione della comunicazione.

Le tecniche di chiarificazione sono adoperate nei confronti di candidati che danno risposte circoscritte e generiche. Esse sono:

-specificazione: si fa ricorso a domande chiuse che conducono ad una specifica informazione;

-generalizzazione: si fanno domande che mirano ad individuare schemi di comportamento generale;

-ripresa: vengono nuovamente affrontati temi trattati in precedenza, ma non conclusi;

-confrontazione: vengono esplorati tutti gli elementi forniti dal candidato che risultano vaghi, contraddittori o incompleti;

-parafrasi: riformulazione del pensiero con un linguaggio differente al fine di metterne in evidenza i punti più salienti;

-sintesi: il selezionatore riassume ciò che ha detto il candidato al fine di carpirne l’essenza dell’informazione.

Invece, le tecniche di facilitazione sono:

-l’ascolto attento e interessato;

-l’annuire con la testa o il ricorso a brevi perifrasi come “Mi dica”, “Continui

<sup>16</sup>Sulle tipologie di domande da porre al colloquio, vedi Castiello d’Antonio, 2015, 48-52.



pure”, “interessante”, “sì, certo”, “Le viene in mente altro?”;

-la facilitazione emotiva, che consiste in una tecnica volta al riconoscimento e alla valutazione delle emozioni attraverso l'utilizzo di frasi come “Ecco, penso di capire la delusione che ha provato...non deve essere stato facile...”, “in una situazione simile avrei avuto le stesse reazioni...”, ecc...<sup>17</sup>

Ritornando ai principi basilari dell'intervista, vi è quello del dover ritardare la formazione del giudizio sull'intervistato, superando le impressioni immediate e facilmente intuibili e cercando di basarsi sempre su una molteplicità di elementi e indizi.

Un altro principio è quello dell'astensione della manifestazione del giudizio per farsi sì che l'intervistato si esprima nel modo più libero possibile.

Poi, vi è il principio del superamento delle difese dell'intervistato: infatti, l'intervistato mette in moto meccanismi attivi di difesa/falsificazione atti a creare un'immagine di sé socialmente desiderabile e, a tale situazione, il selezionatore deve reagire affrontando temi già trattati da diversi punti di vista e, talvolta, adottando un atteggiamento di freddezza e di distacco.

Infine, riveste una particolare importanza l'attività del concludere: durante quest'ultima, mentre l'intervistatore fa un bilancio delle caratteristiche dell'intervistato in relazione alla mansione da svolgere, l'intervistato, dopo aver ricevuto tutte le informazioni utili su lavoro e organizzazione, può compiere un'autoanalisi e discutere la propria candidatura.<sup>18</sup>

Durante lo svolgimento dell'intervista costituisce un corredo indispensabile per il linguaggio verbale quello non verbale, che si fonda sugli aspetti che attengono l'uso delle parole. Essi sono:

-aspetto esteriore;

<sup>17</sup>Sulle tecniche di facilitazione e chiarificazione, vedi AA.VV., 2013, 3-5.

<sup>18</sup>Su quest'ultimi principi dell'intervista, vedi AA.VV., 2013, 11-12, Castiello d'Antonio, 2015, 53-57.

- aspetti non linguistici del comportamento verbale, come voce, ritmo, vocalizzazioni, ecc...;
- espressione del volto e sguardo;
- comportamento motorio;
- comportamento spaziale.<sup>19</sup>

Passando alla fase post-intervista, il selezionatore ripercorre nella propria mente i contenuti e l'andamento dell'intervista risolvendo le eventuali contraddizioni in una sintesi. Da qui, viene redatta una relazione su quanto è accaduto, ossia un documento che contenga la descrizione del candidato e la conseguente valutazione alla sua idoneità o inidoneità psicoattitudinale. Anche se ogni organizzazione adotta un suo organico e coerente schema, si valutano in linea di massima le seguenti aree:

- aspetti formali (presenza fisica, tratto);
- linguaggio (chiarezza, correttezza, ricchezza)
- ideazione (coerenza, pertinenza, profondità)
- carattere (vitalità, socievolezza, equilibrio, responsabilità, autonomia, decisionalità, adattabilità);
- abilità/competenze particolari (intelligenza sociale, gestione del tempo, ecc...);
- motivazione (valori e interessi professionali, progettualità, consapevolezza e fiducia di sé, ecc...).<sup>20</sup>

E' consigliabile dilazionare un po' i tempi della valutazione per far sì che le prime impressioni si rafforzino e si liberino dalle "scorie" emotive. Per quest'ultime s'intendono anche le emozioni frutto di errori di percezione interpersonale, che sono:

<sup>19</sup>Sul linguaggio non verbale, vedi AA.VV., 2013, 13, Argentero, 2016, 99-100.

<sup>20</sup>Sulle aree oggetto di valutazione, vedi AA.VV., 2013, 14.

- effetto alone: l'intervistatore interpreta gli elementi forniti nell'intervista soltanto alla luce di un aspetto positivo o negativo del candidato;
- errore logico: l'intervistatore fa riferimento ad uno schema teorico di valutazione dove un tratto o un aspetto di personalità è causa di un altro tratto;
- effetto indulgenza e severità: particolare disposizione a valutare in maniera eccessivamente positiva o negativa alcuni particolari aspetti del candidato;
- pregiudizio contagioso: forma di idea preformata che porta l'esaminatore a porre domande nel modo migliore al fine di confermare le proprie condizioni preconcepite;
- effetto *primacy* e *recency*: si dà eccessiva importanza rispettivamente alla parte iniziale e finale dell'intervista.<sup>21</sup>

Una volta considerati tutti gli elementi della valutazione, si passa alla compilazione della relazione nella quale bisogna utilizzare frasi semplici, concatenate da nessi logici ed espliciti, corredate da un lessico non complesso, scevro da tecnicismi psicologici. Sono da evitare le prose pesanti e gli incisi.

## **CAP.2 UN ESEMPIO DI INTERVISTA PSICOATTITUDINALE DI SELEZIONE IN UN'AZIENDA ITALIANA: EUSTEMA S.P.A.**

“Gli ideali sopravvivono attraverso il cambiamento, muoiono con l'inerzia di fronte alla sfida”: è questo uno degli *slogan* chiave di Eustema S.p.A., azienda italiana di ingegneria e consulenza del software. Nata a Roma nel 1989 e operante oggi, oltre che nella Capitale, a Milano e Napoli, Eustema sviluppa soluzioni ICT all'avanguardia per favorire la modernizzazione tecnologica delle Pubbliche Amministrazioni e delle imprese del nostro Paese.

<sup>21</sup>Sulle emozioni frutto degli errori della percezione interpersonale, vedi Salvatore, 2012, 3-10, Castiello d'Antonio, 2016, 63-70.

Per fare tutto ciò, nella sede centrale di Eustema a Roma la Direzione del Personale e, in particolare, l'Ufficio di Selezione si occupa del processo di ricerca e selezione dei profili professionali richiesti dall'azienda e dai suoi clienti. La scelta di voler gestire tale funzione all'interno dell'azienda e di servirsi di società di somministrazione del lavoro soltanto in modo ausiliario e in casi particolari è motivata dal fatto che Eustema intende attuare un forte investimento sulla valorizzazione del capitale umano da inserire e da far poi progredire nell'azienda.

Pertanto, l'Ufficio di Selezione ha il compito d'individuare persone che sappiano collocarsi nei gruppi professionali di specialisti accomunati da competenze tecnologiche, trasversali nei ruoli e nelle varie funzioni aziendali. Tali gruppi professionali incarnano la *vision* di Eustema sui valori e le competenze indispensabili per il perseguimento degli obiettivi prefissati, che sono:

- know how*, ossia flessibilità nel predisporre al cambiamento;
- senso di appartenenza all'azienda che implica integrazione e collaborazione;
- tenacia nell'affrontare e vincere le sfide.<sup>22</sup>

Così, con la loro azione i selezionatori si pongono a monte di un processo di selezione che per coloro che risultano idonei allo *screening* curriculare (ossia per coloro i quali risulta nel *curriculum* la conoscenza di alcune competenze tecniche obbligatorie per la posizione in oggetto) sfocia nell'intervista psicoattitudinale di selezione atta a capire se questi possono essere ritenuti idonei o no a fare propria ed attuare la *vision* e la *mission* aziendale. Tale intervista ha una funzione fondamentale dal momento che precede la verifica delle competenze tecniche necessarie per svolgere il ruolo al quale si è candidati.

Entrando più nel dettaglio, sono tre le aree che il selezionatore si prefigge d'indagare nell'intervista, che sono:

<sup>22</sup>Per informazioni più dettagliate su Eustema, vedi <http://www.eustema.it/>.

- area cognitiva;
- area relazionale;
- area realizzativa.

Per ogni area vi sono varie competenze comportamentali alle quali viene attribuito un livello che va da 1 a 5, ossia dal giudizio più basso a quello più alto.

L'area cognitiva ha l'obiettivo di accertare quanto sia presente in una persona la capacità di analisi, ossia di scomporre in modo ordinato, sequenziale e sistematico il pensiero e quanto sia presente in una persona la capacità di sintesi, ossia di cogliere subito il nocciolo dei problemi per poi individuare velocemente soluzioni concrete. Queste due capacità sono diametralmente opposte, per cui in un individuo ne dominerà una piuttosto che un'altra. Inoltre, nell'area cognitiva rientra la capacità di essere creativi e di dar luogo a soluzioni innovative.

Poi, nell'area relazionale si hanno: la capacità di lavorare nel gruppo, contribuendo al suo sviluppo in funzione degli obiettivi prefissati; l'intelligenza sociale, cioè la capacità di comprendere le regole vigenti in vari contesti e di impiegare le modalità relazionali più adeguate ad ognuno di quest'ultimi; la comunicazione, intesa come capacità di scambiare informazioni in modo chiaro, conciso e tempestivo; l'orientamento al cliente, ossia capacità d'indirizzare la propria attività al fine di soddisfare le esigenze del cliente.

Quest'ultima capacità va esaminata in correlazione a una capacità afferente all'area realizzativa, ossia l'orientamento al risultato, che consiste nel saper raggiungere gli obiettivi prefissati nel rispetto dei tempi. Inoltre, nell'area realizzativa vengono valutate: l'iniziativa, ossia la capacità di saper agire e decidere prima che ciò venga richiesto. Infine, l'area realizzativa si compone della valutazione di: flessibilità operativa e pianificazione e organizzazione. Da valutare in affinità con la capacità di pensare in maniera sintetica, la flessibilità operativa indica la versatilità nel lavorare in situazioni e persone differenti. Invece, è da correlare in sintonia con il pensare in maniera analitica è la pianificazione e organizzazione, ossia la capacità d'impostare

programmi di lavoro in fasi, prevedendo tempi e risorse necessarie e individuando strumenti di lavoro utili al perseguimento degli obiettivi prestabiliti.

A tutte queste capacità viene assegnato uno specifico livello in base alle risposte fornite alle domande che ripercorrono il percorso scolastico e professionale, solitamente partendo dall'esperienza più lontana a quella più recente nel tempo.

Inoltre, durante l'intervista vengono rilevate la retribuzione e le tipologie contrattuali nelle esperienze lavorative precedenti alla luce della successiva richiesta dell'aspettativa professionale, contrattuale e retributiva.

Infine, viene sondata la conoscenza di Eustema e la motivazione a voler entrare a far parte di un contesto in cui è protagonista l'ICT e la continua innovazione digitale.

Nella fase post-intervista, viene realizzata la scheda di valutazione, dove viene compilata la tabella delle capacità comportamentali alle quali viene attribuito un valore da 1 a 5, facendo riferimento al "Glossario e punteggiatura delle competenze", un breve manuale aziendale in cui sono contenute le definizioni per ogni giudizio da attribuire ad ogni area comportamentale secondo una progressione sempre più positiva. Successivamente, vi è una sezione descrittiva in cui si traccia un quadro essenziale delle esperienze scolastiche e professionali del candidato, con un più ampio spazio dedicato al ruolo attuale e agli elementi salienti dal punto di vista comportamentale emersi durante l'intervista. Infine, viene rilevato il grado di conoscenza e la percezione dell'azienda, anche l'aspettativa di ruolo, la retribuzione e il contratto desiderato. Infine, nella sezione finale inerente l'esito del colloquio viene stabilita l'idoneità o l'inidoneità per quanto riguarda il procedere dell'*iter* di selezione.

Tale scheda di valutazione riguardante l'intervista psicoattitudinale deve essere poi confrontata con la scheda di valutazione tecnica, compilata dai tecnici preposti allo svolgimento dell'intervista tecnica, che può avvenire congiuntamente o in un momento successivo rispetto all'intervista psicoattitudinale.

Dunque, in Eustema si evince la centralità conferita al colloquio psicoattitudinale

nell'adempimento del processo di selezione, in quanto snodo indispensabile per arrivare ad approfondire le conoscenze e le competenze possedute o no nel poter svolgere una determinata mansione.

## CONCLUSIONE

Questo lavoro si è proposto di mettere in luce come l'intervista psicoattitudinale sia uno strumento imprescindibile per il funzionamento di un efficiente processo di selezione. Infatti, un soggetto candidato a lavorare in un determinato contesto aziendale va imprescindibilmente esaminato per le sue peculiarità comportamentali con le quali si presenta e agisce al fine di stabilire la loro compatibilità con la *vision* e la *mission* aziendale.

Tutto ciò viene indagato dapprima dal punto di vista teorico con l'intento di aver fornito un modello generale su cui sviluppare un'intervista di selezione efficace all'interno dell'*iter* di selezione.

Poi, tale modello viene esaminato nella sua applicato concreta in un'azienda italiana che opera nel settore tecnologico sempre più in ascesa, Eustema, dove l'intervista di selezione e, in una prospettiva globale, il processo di selezione riveste un ruolo di primo piano nell'immissione di nuovo personale in azienda.

Dunque, prepararsi a disporre dei mezzi e delle competenze giuste per affrontare tale intervista sta alla base della costruzione del processo aziendale.



## BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Guida all'intervista di selezione*, 2013 (<http://www.slideshare.net/pcalanna/guida-allintervista-di-selezione> ).

Argentero P., *L'intervista di selezione. Teoria-ricerca-pratica*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Cardoncello M., *Il processo di selezione del personale: metodi e applicazioni*, 2009 (<http://tesi.eprints.luiss.it/74/1/cardoncello-tesi.pdf> ).

Castiello d'Antonio, *La selezione psicologica delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2015.

De Carlo N., *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro: Storia, evoluzione e prospettive del settore, selezione, intervista, colloquio, test, assessment center, codice deontologico*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Di Mauro M., *Corso di Formazione in Sicurezza e Mitigazione del Rischio. Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni*, 2009 (<http://sociologia.unimib.it/default.asp?Pagine=587> ).

Montani M., *Organizzare e gestire il processo di selezione*, Università degli Studi di Bergamo- Facoltà di Giurisprudenza- Tutorato Economia del lavoro, marzo-aprile 2007.

Rosa M., *L'intervista di selezione efficace*, 2006 (<http://www.massimorosa.com> ).

Salvadore M., *Psicologia del lavoro: processo di selezione e distorsioni di giudizio. Errori di valutazione e possibili accorgimenti*, "Psico-Pratika N°90, 2012, 1-10.