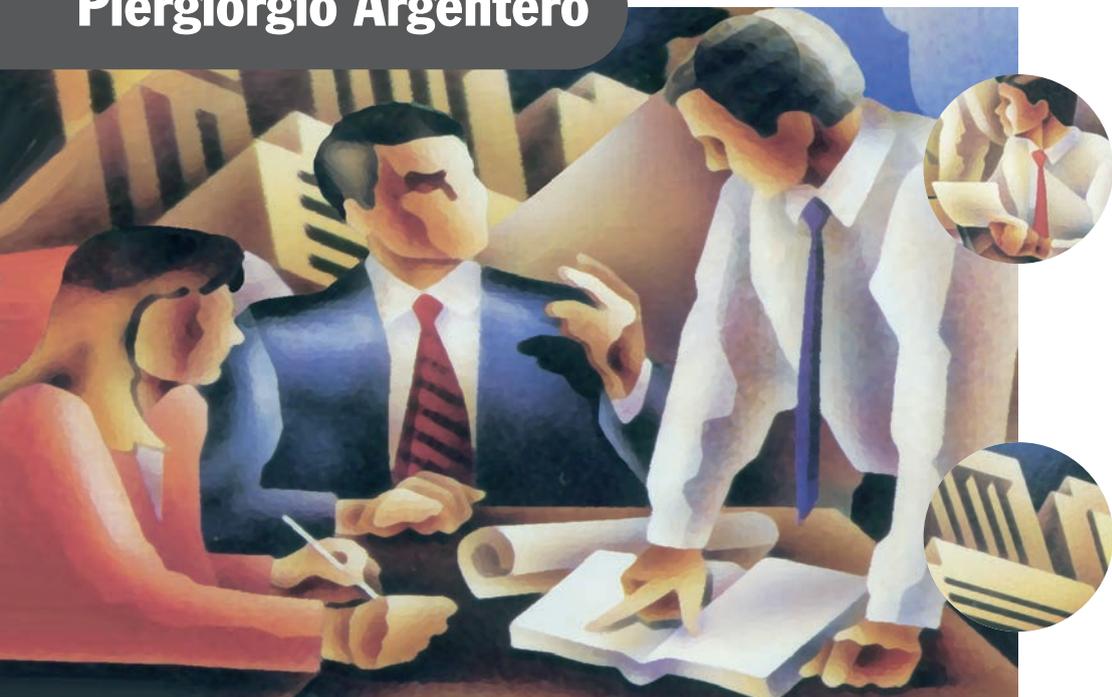


MANAGEMENT

# L'intervista di selezione

Teoria-ricerca-pratica

**Piergiorgio Argentero**



**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Piergiorgio Argentero**

# L'intervista di selezione

Teoria-ricerca-pratica



**FRANCOANGELI**

*In copertina: Wassily Kandinsky, Tratti neri, I, 1913, particolare.*

Copyright © 1996 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

**Prefazione** di *Carlo Remondino* pag. 9

**Premessa** » 13

## **Parte I - Problematiche generali**

**1. Natura e scopi dell'intervista di selezione** » 19

1.1. Definizione e funzioni dell'intervista di selezione » 24

1.2. L'intervista nel processo di selezione » 29

1.3. Modello generale dell'intervista di selezione » 37

**2. Lo studio dell'intervista di selezione** » 40

2.1. Profilo storico della ricerca sull'intervista di selezione » 40

2.2. Prospettive principali di ricerca » 45

2.3. Metodi per lo studio dell'intervista » 48

2.4. La validazione » 49

2.5. Il problema del criterio di validazione » 54

2.5.1. I criteri "hard" » 55

2.5.2. I criteri "soft" » 58

2.5.3. Indicazioni per la scelta del criterio » 60

2.6. Le caratteristiche psicometriche » 60

## **Parte II - Gli elementi dell'intervista di selezione**

**3. Il contesto** » 69

3.1. Il contesto oggettivo » 70

3.2. Il contesto psicologico	pag.	71
3.2.1. Finalità primarie e secondarie dell'intervista:		
selezione, orientamento, reclutamento	»	71
3.2.1.1. Scopi dell'intervista	»	71
3.2.1.2. Intervista di selezione/reclutamento	»	72
3.2.1.3. Selezione e attrazione dei candidati:		
un modello	»	73
3.2.1.4. Differenze tra l'intervista di selezione		
e di reclutamento	»	75
3.2.1.5. Effetti dell'intervista di reclutamento		
sui candidati	»	76
3.2.2. Chiarezza della mansione	»	80
3.2.3. Rischi connessi alla decisione	»	81
3.2.4. Obbligo di giustificazione	»	82
<b>4. La struttura</b>	»	85
4.1. Il grado di strutturazione	»	85
4.1.1. L'intervista non strutturata	»	87
4.1.2. L'intervista semi-strutturata	»	87
4.1.3. L'intervista strutturata	»	87
4.1.3.1. La <i>Situational Interview</i>	»	88
4.1.3.2. La <i>Behaviour Description Interview</i>	»	96
4.1.3.3. La <i>Structured Interview</i> (di Pursell,		
Campion e Gaylord)	»	97
4.2. Il numero di intervistatori e intervistati	»	98
4.3. Lo stile di conduzione	»	101
4.3.1. Amichevole	»	101
4.3.2. Professionale	»	102
4.3.3. <i>Stress interview</i>	»	103
<b>5. Gli attori</b>	»	104
5.1. L'intervistato	»	105
5.1.1. Caratteristiche demografiche	»	105
5.1.2. Comportamento verbale	»	107
5.1.3. Comportamento non verbale	»	107
5.1.4. Caratteristiche psicologiche	»	109
5.1.5. Background scolastico e professionale	»	110
5.1.6. Addestramento all'intervista	»	110
5.2. L'intervistatore	»	111
5.2.1. Esperienza e addestramento	»	112
5.2.2. Comportamento non verbale	»	113
5.2.3. Elaborazione delle informazioni	»	113

5.2.4. Atteggiamenti discriminatori	pag.	114
5.2.5. Altre caratteristiche	»	115
<b>6. La dinamica</b>	»	116
6.1. Misure di sicurezza e contromisure	»	118
6.2. Meccanismi di difesa	»	121
6.3. Processi di attribuzione	»	123
6.3.1. Attribuzioni razionali e attribuzioni distorte	»	124
6.3.2. Auto-attribuzioni	»	128
6.3.3. Covariazioni attribuzionali nell'intervista di selezione e differenze individuali	»	129
6.4. Processi d'influenzamento	»	132

### Parte III - La valutazione

<b>7. Le impressioni pre-intervista</b>	»	137
7.1. Correlazioni tra requisiti oggettivi ed impressioni pre-intervista	»	138
7.2. Correlazioni tra impressioni pre-intervista e valuta- zioni post-intervista	»	139
7.3. Mediatori cognitivi e comportamentali delle prime impressioni	»	141
7.3.1. Categorizzazione cognitiva	»	141
7.3.2. Conferme comportamentali delle aspettative	»	142
7.3.3. Mediatori cognitivi	»	143
<b>8. Le informazioni sfavorevoli</b>	»	146
8.1. Spiegazioni degli effetti delle informazioni sfavorevoli	»	147
8.2. Ipotesi e strategie di verifica	»	149
8.3. Strategie di domande e giudizi di selezione	»	150
<b>9. La formazione dei giudizi e la loro espressione</b>	»	152
9.1. Gli oggetti della valutazione	»	152
9.2. Il momento valutativo	»	164
9.3. Il momento espressivo	»	165
9.4. Problemi connessi con la valutazione	»	166
9.5. L'ingiusta discriminazione	»	168
9.6. Formazione ed etica e dell'intervistatore	»	172

## **Parte IV - La pratica dell'intervista di selezione**

<b>10. Indicazioni pratiche per l'intervista di selezione</b>	pag. 177
10.1. Considerazioni generali	» 177
10.2. Prima dell'intervista	» 179
10.3. Durante l'intervista	» 182
10.4. Dopo l'intervista	» 184
10.5. Considerazioni aggiuntive per l'intervista tecnico-professionale	» 184
<b>Conclusioni</b>	» 187
<b>Bibliografia</b>	» 189
<b>Appendici</b>	
1. Guida all'intervista di selezione: argomenti, domande, aspetti da valutare	» 219
2. Modulo per l'intervista di selezione	» 227
3. Termini utilizzabili per la descrizione della personalità in ambito lavorativo	» 232

# Prefazione

L'intervista è fra gli strumenti di psicodiagnosi quello di gran lunga più usato in selezione e orientamento. Più usato, ma non certo unico, perché secondo la metodologia dovrebbe sempre essere affiancato da test: i migliori risultati, infatti, si ottengono solo con l'uso congiunto dei due strumenti, che hanno caratteristiche complementari.

Nella pratica aziendale, peraltro, anche quando intervista e test sono entrambi applicati, è la prima che ottiene maggior credito, che soddisfa di più il selettore e che anche i selezionandi preferiscono. È apprezzata perché molto duttile e perché anche al non specialista appare – illusoriamente – di facile applicazione, mentre al candidato dà un'altrettanto ingannevole impressione di potersi esprimere e farsi valere.

Questa asimmetria fra i due strumenti ha origini che risalgono lontano: è conseguenza di mode, di stereotipi che appartengono prima di tutto alla storia della psicologia.

Nei tempi in cui la Psicologia industriale si chiamava Psicotecnica erano i test ad essere privilegiati, perché “scientifici”, perché (allora) moderni, oggettivi, quantitativi... Agli entusiasti pionieri della paleo-Psicologia industriale l'intervista appariva, invece, intuitiva, sostenibile solo in virtù dell'esperienza e delle doti personali dell'intervistatore.

È toccato proprio alla selezione aziendale, terreno di confronto fra test e intervista, di trovare le prove dell'insufficienza dei test (rigidità di applicazione, incertezza dei risultati, difficoltà nell'interpretazione).

Parallelamente alla delusione crescente di psicologi e psicotecnici verso i test, veniva rivelandosi anche un'opposizione nella pubblica opinione, e soprattutto nella schiera di potenziali candidati alla selezione: pur affascinanti per il loro alone connotato di “esoterismo”, i test risultavano evidentemente temibili, immaginati come strumenti dotati di inesorabile penetrante potenza diagnostica.

Non si può non vedere in queste opposte tendenze – a favore dell'intervista o a favore dei test – una forma dell'eterna dialettica “Psicologia clinica”-“Psicometria”, o ancora un momento del conflitto fra la psicologia “quantitativa”, animata dal pensiero fiscalista, e la psicologia “umanista”, ispirata dalla filosofia dell’“autenticità”.

Nei decenni più recenti si può però notare, sull'uno e sull'altro fronte, qualche sensibile evoluzione: è indubbio che all'iniziale opposizione stia gradualmente subentrando una maggiore reciproca compatibilità.

Il libro di Piergiorgio Argentero è un sintomo di questa nuova tendenza e, insieme, un contributo ad essa: dà dell'intervista una trattazione assolutamente non di parte, facendo posto senza preconcetti tanto ai punti di vista clinici che a quelli psicometrici. Dà ampio spazio anche agli aspetti pratici, ai problemi del contesto aziendale, ma nessuno potrà scambiarlo per un manuale di consigli al selettore su “come si conduce” o al selezionando su “come affrontare” l'intervista.

È anzitutto un'opera scientifica che tratta un tema importante di Psicologia del Lavoro: è frutto di studio e ricerca in ambito accademico, corroborata dall'esperienza maturata in molti anni di pratica aziendale. Si rivolge, quindi, non solo agli “applicatori”, ma anche ai ricercatori ed agli studenti, che si avvicinano ai problemi della selezione aziendale; si differenzia da altri lavori di recente apparizione perché è attualmente l'unica trattazione specificatamente centrata su questo tema.

Pur nascendo, come si è detto, dal lavoro personalmente vissuto sul campo, consiste di riflessioni approfondite e non limitate soltanto alla considerazione delle proprie esperienze, ma derivanti dal confronto con una rassegna ampia e aggiornata delle conoscenze finora maturate dai ricercatori italiani e stranieri in questo ambito.

La massa di informazioni ricavate dalla bibliografia – costituita da oltre 500 pubblicazioni – è stata criticamente rielaborata, ricondotta all'essenziale (primo capitolo) e ricomposta in un'architettura semplice e nitida.

Alla sintesi del primo capitolo segue una panoramica storica delle ricerche psicologiche sull'intervista di selezione: l'analisi bibliografica condotta su di essa identifica una successione di tendenze che giunge sino al momento presente. Due sono gli indirizzi di ricerca più attuali che ne emergono: la prospettiva psicometrica e la prospettiva della percezione sociale.

Ne trae conforto l'impressione prima riferita che le tradizionali divergenze stiano oggi riducendosi. Un contributo a questa ricomposizione si trova nella parte finale di questo secondo capitolo che tratta della validità dell'intervista riferendosi ai criteri della psicometria: “studiare la validità dell'intervista, come d'altra parte di ogni possibile metodo di

selezione, significa in termini tecnici stabilire qual è la sua relazione statistica con il criterio prescelto di prestazione o di comportamento lavorativo: si tratta cioè di verificare in quale misura i giudizi formulati sulla base dell'intervista costituiscono una buona previsione delle future prestazioni lavorative". In questa prospettiva la validità e le altre caratteristiche dello strumento di misura "intervista" trovano accurata esplicitazione.

Seguono i problemi della pratica operativa, quelli sentiti come più urgenti dagli applicatori: cioè i problemi del contesto, le impressioni pre-intervista, i processi di attribuzione, la *unfair discrimination*, che vengono trattati con chiarezza e rigore. In questo ambito sono anche considerati i problemi deontologici connessi con l'intervista di selezione, e quelli relativi alle motivazioni ed agli atteggiamenti dell'intervistatore: la conduzione delle interviste, al di là di ogni possibile attenzione agli aspetti "tecnici" e pratici, deve sempre essere accompagnata "dalla disponibilità emozionale e personale ad entrare in sintonia con l'altro, dalla consapevolezza dei possibili errori di giudizio e da una reale motivazione al compito di intervistatore". La presenza nell'intervistatore di questi specifici atteggiamenti costituisce una premessa indispensabile perché l'intervista possa risultare un valido strumento di conoscenza.

Dopo la trattazione teorica della selezione aziendale data nelle parti precedenti, si arriva con la quarta parte a quella dei problemi pratici esaminati in dettaglio, sempre con criterio metodologico e con spirito di obiettività scientifica.

Il libro può rispondere così alle esigenze del *professional* che aspira a dare al suo lavoro un più ampio respiro scientifico: oltre ad abbondanti indicazioni pratiche fornisce modelli, schemi, check-list, non solo ricchi di molti dettagli ma soprattutto di molto aggiornamento.

Ma saranno appagati anche i ricercatori che sentono il bisogno di mettere a confronto le diagnosi psicologiche ottenute "in vitro" nell'ambito controllato del laboratorio con le realtà che si manifestano nel vivo del campo aziendale e con le teorizzazioni che cercano di spiegarle.

Carlo Remondino



## Premessa

Il colloquio è certamente uno dei temi d'indagine maggiormente approfonditi in diverse aree di ricerca psicologica – dalla psicologia dell'età evolutiva a quella sociale, dalla psicodiagnostica alla psicologia clinica – dove viene trattato nelle sue finalità scolastiche, cliniche, diagnostiche, psico-sociali e sociali. Invece, seppure sia uno strumento che trova largo impiego nelle organizzazioni lavorative, i contributi specificatamente indirizzati verso questo settore applicativo sono relativamente poco numerosi. In particolare, scarseggiano in psicologia del lavoro trattazioni sistematiche e teoriche che offrano un quadro complessivo sull'argomento e che integrino i contributi avanzati su specifici aspetti di questa tematica.

Come emerge da molte ricerche condotte sia in Europa sia negli Stati Uniti, l'intervista è sicuramente lo strumento che viene più utilizzato nelle procedure di selezione ed orientamento del personale, al punto che la quasi totalità delle organizzazioni lavorative di grosse e piccole dimensioni prevedono almeno un'intervista coi candidati in fase di assunzione. L'uso dell'intervista è esteso anche, pur con alcune differenze, ad altre attività valutative, per alcuni aspetti simili alla selezione, condotte in campo lavorativo: valutazione delle prestazioni, *assessment* del potenziale individuale al fine dell'assegnazione ad una diversa mansione o di uno sviluppo di carriera, verifica del grado di adattamento a certi compiti, valutazione delle conoscenze in un determinato settore, analisi di climi socio-organizzativi.

Nonostante il vasto impiego dell'intervista, la ricerca psicologica ha però messo in discussione la sua validità quale strumento di previsione delle prestazioni lavorative future del candidato, individuando soprattutto negli errori di valutazione dell'intervistatore la causa principale della sua bassa validità. Gli studi, le ricerche e le verifiche condotte ne-

gli ultimi anni hanno però contribuito anche ad aumentare notevolmente le conoscenze sull'intervista di selezione, in una gran quantità di aree fino ad alcuni anni fa poco note, quali ad esempio quelle riguardanti gli effetti sulle valutazioni finali delle prime impressioni, il tipo di intervista (più o meno strutturata), le variabili situazionali, la dinamica interattiva intervistatore-intervistato, le strategie d'influenzamento del candidato, i processi cognitivi coinvolti. Le conoscenze acquisite sono presentate in un numero rilevante di contributi scientifici, anche se manca un quadro teorico complessivo che integri tra di loro i molteplici e frammentari dati finora raccolti. Questa carenza deriva principalmente dal fatto che l'intervista di selezione, a differenza dell'intervista condotta in altri ambiti – clinico, scolastico, di *counseling*, di marketing – può contare su sforzi conoscitivi e di sistematizzazione solo relativamente recenti.

In considerazione di quanto osservato, il libro si pone tre scopi principali:

- a. descrivere lo stato attuale della ricerca sull'intervista di valutazione per la selezione e l'orientamento professionale, ed integrare – sulla base della letteratura recente – le conoscenze acquisite allo scopo di fornire un quadro unitario della materia;
- b. mettere in evidenza alcune aree in cui sono state rilevate delle criticità, e che necessitano di ulteriori approfondimenti;
- c. trarre dall'esame della letteratura le indicazioni utili per un utilizzo efficace dell'intervista di selezione.

L'opera intende esaminare l'intervista di selezione dal punto di vista della teoria, della ricerca e della pratica applicativa, con l'obiettivo di presentare un quadro completo ed aggiornato su quello che è attualmente il principale strumento di selezione ed orientamento del personale.

Coerentemente con gli obiettivi fissati, il testo è organizzato in quattro parti:

Parte prima: Problematiche generali

Parte seconda: Gli elementi dell'intervista di selezione

Parte terza: La valutazione

Parte quarta: La pratica dell'intervista di selezione.

Nella parte prima, dopo aver definito le funzioni ed il posto dell'intervista nel processo di selezione, nonché tratteggiata l'evoluzione della ricerca in questo settore, viene esposto un modello dell'intervista che tenta di sintetizzare l'insieme dei fattori connessi, direttamente o indirettamente, con l'intervista di selezione e sui quali si sono indirizzati gli studi finora condotti.

Nella parte seconda si analizzano alcuni aspetti specifici dell'intervista di selezione che appaiono di maggior rilievo sia per la quantità di ri-

cerche ad essi dedicate, sia per l'importanza che ricoprono dal punto di vista dell'applicazione: si trattano i temi della strutturazione dell'intervista, del contesto, degli attori coinvolti e della dinamica dell'interazione.

Nella parte terza si considerano le problematiche connesse alla valutazione: dalla formazione delle impressioni alla strutturazione dei giudizi.

Nella parte quarta vengono trattati gli aspetti pratici dell'intervista: sono riassunte le indicazioni operative suggerite dalla letteratura per rendere il più valido ed attendibile possibile questo strumento di valutazione. In appendice si presentano anche tre allegati che possono essere di ausilio per l'intervistatore: una guida per l'intervista di selezione, comprendente gli argomenti da esaminare, alcuni esempi di domande da porre e gli aspetti personali da valutare; un modulo per la registrazione dei dati raccolti e la valutazione dell'intervistato; un elenco di termini utilizzabili nella descrizione del comportamento e della personalità di individui in situazione lavorativa.

Nelle conclusioni si tenta infine di fornire un bilancio complessivo dello stato attuale della ricerca sull'intervista di valutazione, evidenziando le aree d'indagine che necessitano di ulteriori approfondimenti ed indicando quali possano essere le linee dello sviluppo futuro degli studi in questo settore.

Il libro si rivolge innanzi tutto a studiosi e ricercatori che, a partire dal quadro presentato, possono trarre indicazioni utili per ulteriori sviluppi di ricerca; secondariamente può essere indicato a studenti di psicologia e di *management*, quale testo per approfondire la tematica della selezione del personale in generale, e dell'intervista in particolare; infine può risultare utile al professionista, quale strumento di aggiornamento e sviluppo professionale.



**Parte prima**

**Problematiche generali**

