

R I S O R S E U M A N E

La selezione psicologica delle risorse umane

Andrea Castiello d'Antonio



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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Castiello d'Antonio

La selezione psicologica delle risorse umane

The logo consists of the letters 'A' and 'm' in a bold, sans-serif font. The 'A' is white and the 'm' is grey. They are set against a horizontal grey bar that has a rounded right end.

FRANCOANGELI

Andrea Castiello d'Antonio (Roma, 1954), laureato in psicologia (1977) è specializzato in psicologia delle Organizzazioni e in psicologia Clinica. Psicoterapeuta ed esperto di diagnosi psicologica, si occupa di psicologia dell'Aviazione e di psicologia Forense, essendo consulente tecnico del Tribunale Civile di Roma. È professore straordinario di psicologia delle organizzazioni e clinica presso la Facoltà di psicologia dell'Università Europea di Roma.

Dopo la laurea è stato impegnato in attività clinica e nell'orientamento scolastico-professionale e dal 1978 al 1986 ha ricoperto incarichi di responsabilità come psicologo del lavoro in due organizzazioni: Ipacri (Gestione & Sviluppo delle Risorse Umane) e Alitalia (HR Department), occupandosi di selezione, formazione e valutazione delle risorse umane (prestazioni e potenziale).

Dal 1986 è libero professionista.

Consulente di management, esperto di organizzazione, selezione, valutazione, sviluppo e formazione manageriale, psicodiagnosi, consulenza di carriera, individual & team coaching e sviluppo del potenziale, è docente in numerosi master e corsi di specializzazione. Svolge attività di counseling e di psicoterapia focalizzata per affrontare problematiche personali-professionali con manager e professional di aziende private e pubbliche. Conduce gruppi di supervisione e compie supervisioni individuali per gli psicologi dell'organizzazione e per i professional delle risorse umane.

Ha pubblicato centinaia di lavori su riviste specializzate e di management, e 16 volumi tra cui, per i tipi di FrancoAngeli, *Il colloquio di valutazione delle prestazioni* (2005), *L'assessment delle qualità manageriali e della leadership* (2013), *Come, quando e perché la formazione non funziona* (2014) e, con Raffaello Cortina, *Interviste e colloqui nei contesti organizzativi* (2015).

È socio e/o referente attivo di numerose associazioni internazionali tra cui la *British Psychological Society (BPS)*, l'*International Association of Applied Psychology (IAAP)*, la *Society of Psychological Assessment (SPA)*, l'*American Psychological Association (APA)*, l'*International Coaching Federation (ICF)*, la *International Society for Coaching Psychology (ISCP)* e l'*International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO)*.

www.castiellodantonio.it email: casti.a@tiscali.it

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2015 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.*

Indice

| | | |
|--|---|----|
| Prefazione | » | 9 |
| 1. Introduzione | » | 11 |
| 1. La selezione delle risorse umane nei contesti organizzativi | » | 11 |
| 2. L'organizzazione delle attività di selezione delle risorse umane | » | 15 |
| 1. Le quattro fasi della selezione | » | 15 |
| 2. L'analisi della domanda | » | 16 |
| 3. L'analisi delle posizioni organizzative e dei profili di competenze | » | 20 |
| 4. Il reclutamento e lo screening | » | 24 |
| 5. Le responsabilità professionali in selezione delle risorse umane | » | 28 |
| 3. L'intervista individuale | » | 32 |
| 1. Colloquio e intervista nel contesto organizzativo | » | 32 |
| 2. La dinamica dell'intervista di selezione | » | 37 |
| 3. Il ruolo dell'intervistatore nella fase iniziale dell'intervista | » | 44 |
| 4. La fase centrale dell'intervista | » | 48 |
| 5. La conclusione dell'intervista | » | 53 |
| 6. La percezione interpersonale e la formazione dei giudizi | » | 58 |
| 7. Gli errori nella percezione e valutazione interpersonale | » | 63 |

| | | |
|---|---|-----|
| 8. Gli aspetti emotivi e le misure di sicurezza | » | 71 |
| 9. I dinamismi psicologici profondi: i meccanismi di difesa | » | 77 |
| 10. Il contesto e la realtà istituzionale | » | 82 |
| 11. Teorie e metodologie dell'intervista di selezione | » | 86 |
| 12. Modelli per l'analisi e la valutazione delle qualità soggettive | » | 93 |
| 13. La valutazione e la stesura del profilo di assessment | » | 101 |
| 14. L'intervista di selezione è valida? | » | 106 |
| 4. La conoscenza e la valutazione del soggetto | » | 115 |
| 1. Le sfide dell'assessment psicologico delle risorse umane | » | 115 |
| 2. Gli obiettivi dell'assessment psicologico | » | 118 |
| 3. L'accoglimento dei neo-assunti e la socializzazione al lavoro | » | 130 |
| 5. L'intervistatore al centro della tecnica | » | 136 |
| 1. L'identità professionale dell'assessor | » | 136 |
| 2. Psicopatologia del selezionatore | » | 140 |
| 6. Le metodologie di assessment di gruppo | » | 145 |
| 1. Le caratteristiche delle metodologie di gruppo nella selezione delle risorse umane | » | 145 |
| 2. L'organizzazione delle situazioni di assessment in gruppo | » | 150 |
| 3. L'intervista o dinamica di gruppo | » | 153 |
| 4. L'Assessment Center: sviluppo storico e definizioni | » | 158 |
| 5. L'Assessment Center: questioni teoriche e di metodo | » | 165 |
| 6. Il Development Center | » | 173 |
| 7. La scelta delle tecniche nei contesti di gruppo | » | 176 |
| 8. Le dimensioni valutative e il profilo di valutazione | » | 180 |
| 7. I test, i questionari e le tecniche proiettive | » | 186 |
| 1. I test nella selezione delle risorse umane | » | 186 |
| 2. Storia e tipologie dei test | » | 194 |
| 3. Orientamenti e indicazioni sulla scelta dei test | » | 201 |
| 4. Teorie, tecniche e applicazioni | » | 225 |

| | | |
|---|---|-----|
| 8. L'assessment delle qualità psicologiche | » | 232 |
| 1. Analisi e integrazione delle valutazioni | » | 232 |
| 2. La validazione dei risultati della selezione | » | 238 |
| 9. Psicologia applicata e selezione delle risorse umane | » | 249 |
| 1. Psicologia applicata al mondo delle organizzazioni e etica professionale | » | 249 |
| 2. Prospettive di sviluppo della selezione delle risorse umane | » | 255 |
| Conclusioni | » | 259 |
| Bibliografia | » | 265 |

Prefazione

“Avere del personale che renda bene al posto in cui si trova è principio che ha regolato e che ancora regola l’impiego degli uomini. Evidentemente ad un imprenditore la cosa che più importa nell’andamento della sua azienda è di ricavare il massimo utile. Come si sostituisce una macchina con un’altra di migliore rendimento, si dovrebbe sostituire un operaio improduttivo con uno più redditizio. Ecco, posto in termini brutali, il problema della scelta del personale, o della selezione”. Giorgio Zunini, 1972, p. 206.

È, questo, un volume interamente dedicato alle metodologie di selezione delle risorse umane, alle tecniche, alle applicazioni ed alle sfide che essa quotidianamente incontra negli ambiti organizzativi. Sullo sfondo è presente la problematica del rapporto tra committenti, utenti e professionisti, e tra questi ultimi (interni ed esterni) e il contesto in cui si esplica la loro attività.

Questo libro si basa su tre opere pubblicate nel corso dello sviluppo della mia attività professionale (Castiello d’Antonio, 1989, 2006a, 2006b) e ne costituisce una revisione ed una rielaborazione ampiamente aggiornata e modificata, centrata sul tema dell’assessment organizzativo.

Quando ho iniziato a svolgere attività di selezione era la metà degli anni ’70: in quel tempo di selezione del personale in termini teorico-applicativi si parlava poco e spesso malvolentieri. Sembrava che questa attività dovesse ancora scontare un pregiudizio negativo che la voleva vedere, alternativamente, come un’attività *magica*, una *pratica incontrollata*, un lavoro impossibile, o un mestiere che chiunque poteva svolgere basandosi, magari, sul proprio *sesto senso* e sulla propria *naturale abilità* nel capire gli uomini. In effetti, anche chi svolge la selezione del personale da molti anni non riesce facilmente a rendersi conto della quantità, della complessità e dell’interesse dei problemi che essa pone: questioni di teoria e di metodo, questioni di rilevanza organizzativa, problemi lega-

ti alla reale possibilità di osservare, ascoltare, conoscere e valutare una persona, in tempi brevi e con l'ausilio di poche tecniche specifiche, inevitabilmente imperfette e fallaci.

A fronte di tante questioni interessanti, l'auspicato, approfondito *dibattito sulle teorie e sulle metodologie di assessment delle risorse umane*, ancora oggi stenta a decollare, nonostante che, nel nostro Paese, si concretizzi quotidianamente la valutazione delle risorse umane in mille modi diversi, con ottiche a volte opposte, privilegiando visioni dell'essere umano differenti e mettendo in campo tecniche altrettanto diverse. Sarebbe necessario ripercorrere *la storia dei metodi* della selezione e valutazione del personale, evidenziando le connessioni tra tecniche applicative e sistemi teorici di riferimento, anche al fine nobile d'evitare di *riscoprire* continuamente cose ampiamente note, o di proporre tecniche e modalità di valutazione che non hanno alcun senso scientifico.

È poi necessario inserire l'attività di selezione nel *contesto della gestione delle risorse umane*, sottolineando i collegamenti tra il momento d'inserimento delle persone nel contesto lavorativo e le situazioni orientate alla gestione e allo sviluppo del *contratto psicologico* tra individuo e organizzazione (Argyris, 1960; Schein, 1965). L'ottica dovrebbe oggi essere quella del *life long project*: il che significa da un lato occuparsi del soggetto nel corso dell'intera vita di lavoro, e dall'altro realizzare un sistema organizzativo articolato che possa seguirlo nel suo cammino, dalla scelta iniziale fino all'uscita dall'organizzazione.

Il lettore si accorgerà che questo volume sull'assessment psicologico delle risorse umane può essere letto da diversi punti di vista: in ottica pragmatica e d'immediata applicazione, ma anche in riferimento al dibattito internazionale sull'uso e sul significato delle tecniche di selezione. E, ancora, nella direzione dell'approfondimento teorico e metodologico, nel contesto della psicologia applicata alle problematiche organizzative.

Infine, questo scritto si propone come una testimonianza su un settore d'attività da parte di un professionista che svolge tale attività da quaranta anni. Teorie, tecniche e metodologie sono presentate in maniera tendenzialmente neutrale, evitando di enfatizzare le personali scelte di campo, le opzioni teoriche e le preferenze tecniche – presentate ed argomentate in altri scritti (Castiello d'Antonio, 2001, 2003a, 2013, 2014, 2015), allo scopo d'offrire al lettore un panorama ampio e diversificato all'interno del quale formarsi una propria, personale, opinione.

“Il modo con cui un’organizzazione recluta e selezione i suoi membri contribuisce alla creazione della sua immagine... Con i suoi sistemi di selezione l’organizzazione può rinforzare tra il pubblico in generale, uno stereotipo di potenza impersonale e insensibile”. Edgar H. Schein, 1965, p. 32.

“La tradizione vuole che le persone grasse siano gioviali e generose, che quelle magre siano severe, che gli uomini bassi siano aggressivi e quelli forti silenziosi e fidenti. Ma la tradizione è qualche volta saggia e qualche volta sciocca, perché raramente discrimina la saggezza accumulata nel tempo dalle superstizioni dovute all’ignoranza”. William H. Sheldon, Stanley S. Stevens, 1942, p. 53.

1. La selezione delle risorse umane nei contesti organizzativi

È oggi generalmente riconosciuta la *rilevanza operativa* della selezione del personale, probabilmente meno la sua importanza strategica e non sempre il suo significato di *formazione/trasmisione di valori culturali, sociali e lavorativi*.

La storia della selezione delle risorse umane è stata scandita da talune fasi di sviluppo. La prima è collocabile tra gli anni '50 e '60, ed è caratterizzata inizialmente da un’attività di scelta e selezione basata soprattutto sulla *verifica dei requisiti tecnici e/o scolastici* dei candidati compiuta dall’organizzazione nella persona del capo del personale, del responsabile direttamente interessato all’assunzione, o del professional di riferimento. Nel decennio successivo le aziende maggiori si attrezzarono attraverso servizi di selezione e/o *centri psicotecnici* per una più accurata individuazione dei candidati idonei. Tra la metà e la fine degli anni '60 il cambiamento culturale rilevante divenne visibile nell’esplicito riconoscimen-

to di uno *spazio specifico* attinente la scelta e la selezione del personale, cosa che comportò una *maggior dignità* della funzione e un affrancamento dall'imperante profilo amministrativo-giuridico; ma la tendenza evolutiva venne bloccata dai cambiamenti del finire degli anni '60, quando la selezione, la valutazione e tutto ciò che, a quei tempi, non si denominava ancora con il termine di *meritocrazia*, furono fortemente ed impietosamente bollati come un'attività strumentale, *al servizio dei padroni*, contraria alle nuove ideologie nelle loro aspettative e pretese di uguaglianza tra gli uomini. Vennero messe in crisi le tecniche e il ruolo dello specialista; alcune discipline e metodologie di conoscenza e verifica della realtà aziendale, psicologica e sociale furono relegate nella posizione di *false scienze*. Il risultato fu che – dovendo in ogni modo le imprese continuare a *fare selezione* – l'area applicativa venne sempre più occupata da persone di varia estrazione, riciclate alla svelta nel ruolo specifico, poco o per nulla sensibilizzate, anche a causa di una sorta di *formazione reattiva* che minimizzava tutte le problematiche realmente esistenti nell'esercizio dell'attività di valutazione delle persone.

Gli ultimi due decenni del secolo scorso hanno visto *l'ampia utilizzazione delle metodologie di selezione esterna e di valutazione interna delle risorse umane*, ed un parallelo diffondersi delle attività di formazione (vedi la transizione dalla *formazione a pioggia* alla *formazione finalizzata*). In una qualche misura, i dibattiti concernenti la *scientificità* delle attività di selezione delle risorse umane hanno coinvolto anche il nostro Paese, e oggi si nota un salutare atteggiamento di fiducia critica e riflessiva verso le *applicazioni della psicologia nelle organizzazioni*, in specie, verso le attività che si riferiscono alle tematiche che ruotano intorno all'assessment psicologico.

Valutare in relazione ai risultati ottenuti – o all'impegno mostrato, alle capacità acquisite, alle conoscenze, e così via – premiare in funzione delle performance, superando criteri gerontocratici o tecnocratici, scegliere le persone tenendo conto di ciò che sono oggi ma anche di quello che possono esprimere potenzialmente nel futuro: sono, queste, indicazioni di salubrità per il mondo del lavoro e per l'attività di scelta del personale, attività che non può esistere nel suo reale significato lì dove dominano il *laissez faire*, la massificazione, il clientelismo, o la ricerca lamentosa del *posto fisso* (v. Freidson, 2001).

Per coloro che svolgono attività di ricerca e scelta del personale è dunque importante seguire l'evoluzione del mondo organizzativo – in-

dustriale, dei servizi e della P.A. – e l'evoluzione del mercato del lavoro e dell'occupazione (v. i rapporti periodici Isfol, Censis, e i dati Istat); tali informazioni vanno esaminate in relazione alle richieste ed alle necessità dei sistemi produttivi, quali le operazioni di fusione, incorporazione, ristrutturazione, decentramento, outsourcing, flessibilizzazione, reengineering, downsizing e rightsizing (Allcorn, Baum, Diamond, Stein, 1996; Johansen, Swigart, 1994; Hogan, Overmyer-Day, 1994; Stein, 1998, 2001). Ma ancora oggi, quando si parla di selezione del personale, si tende a considerare tale attività come a sé stante, autonoma, disgiunta dal contesto organizzativo e dalle altre funzioni di direzione, gestione e sviluppo del personale. In effetti, la selezione del personale è collocata in una *linea di confine* tra esterno ed interno dell'organizzazione, agendo come un filtro accuratamente bilanciato tra le necessità di personale aziendale e l'offerta del mondo esterno dell'istruzione e delle professioni.

Strutturalmente, essa può essere allineata con gli altri servizi fondamentali del personale che sono, a titolo di esempio, la formazione, l'addestramento, le relazioni industriali, lo sviluppo. Funzionalmente essa si occupa di una particolare fase temporale dell'uomo al lavoro e cioè della sua transizione dall'esterno all'interno dell'organizzazione.

Oggi, le imprese che sono anche solo minimamente sensibili alle problematiche di gestione delle risorse umane evitano accuratamente l'isolamento della funzione di selezione. Se ciò non avvenisse – e non avviene mai casualmente, ma solo per un'esplicita volontà organizzativa – vi sarebbe il rischio, o la certezza, che le stesse persone siano scelte sulla base del *modello alfa*, addestrate e formate in riferimento ai *parametri beta*, e dirette e valutate in relazione ai *fattori gamma*!

Come è ormai conclamato, gli eventuali fallimenti nel reclutare, scegliere e trattenere le persone adeguate comporta problemi nel mantenimento dei livelli attesi di performance aziendale (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001) ed enormi difficoltà nei momenti di transizione e di cambiamento (Johansen, Swigart, 1994; Herriot, 1989; Stein, 2001): il vantaggio che l'impresa cerca di mantenere sui competitori è intimamente legato alla qualità delle risorse umane che può mettere in campo.

In tale quadro, l'integrazione fra le diverse funzioni di gestione delle risorse umane dovrebbe essere non solo operativa ma strategica – coinvolgendo sia i professionisti e i tecnici che lavorano nei singoli servizi che i responsabili degli stessi – e dovrebbe essere *coordinata e monitora-*

ta dal Direttore delle Risorse Umane (e dal suo staff). Dal punto di vista tecnico, *il rischio* di un'attività di selezione del personale disancorata o isolata dal resto dell'organizzazione è costituito dalla *inattendibilità* delle scelte compiute: vale a dire che un servizio di selezione in tale posizionamento aziendale tenderà a scegliere *i candidati migliori*, ma non quelli *adeguati* alle necessità dell'impresa e più facilmente proattivamente adattabili al contesto. Essendo inoltre l'isolamento, fenomenologicamente, una mancanza, impossibilità o non volontà di comunicazione tra l'ente di selezione e gli altri settori aziendali, è precluso il feedback, e quindi è tendenzialmente bloccata la possibilità di autodiagnosi ed autocorrezione del sistema.

“La selezione non può rimanere isolata rispetto ad altre misure e previsioni nel contesto della politica generale dell’impresa. La selezione è preceduta dalla ricerca e dal reclutamento ed è immediatamente seguita da interventi quali l’inserimento e la formazione... La selezione dev’essere concepita come la prima fase del sistema globale di career guidance dell’organizzazione”. Drenth, 1989, pp. 1112.

1. Le quattro fasi della selezione

È qui proposto un *modello in quattro fasi del processo di selezione delle risorse umane*, sulla scorta della nota matrice quadripartita utilizzata da tempo nell’area della formazione del personale (Castiello d’Antonio, 2003b). Tale ipotesi prevede *una prima fase di definizione della richiesta aziendale*: all’interno di tale fase sono collocate le attività di configurazione del profilo atteso della risorsa ricercata, declinato sia in termini professionali che personali, organizzativi e psicologici, comportamentali e personologici, d’idoneità fisica non meno che di idoneità psichica.

Una volta stabilita la necessità reale dell’organizzazione di procedere all’individuazione di una risorsa e definito il profilo di competenze atteso, si entra nella *seconda fase, il reperimento delle candidature*. L’analisi delle candidature è svolta inizialmente *sulla carta*, valutando i requisiti che i candidati dichiarano di possedere: si tratta di requisiti di carattere *oggettivo* – ad esempio: età, scolarizzazione, esperienze professionali, ruoli ricoperti – e non di carattere *soggettivo* (qualità personali) che, naturalmente, non possono essere apprezzati attraverso l’analisi di informazioni scritte.

La *terza fase* è quella dell'*iter metodologico di selezione propriamente detto*. L'impostazione teorica e metodologica delle prove di assessment dovrebbe essere svolta all'inizio di tale fase e, in ogni caso, prima della scelta delle tecniche di selezione, anche se, nella realtà, non sempre vi è una *riflessione* sufficientemente approfondita in merito al modello teorico e tecnico da applicare per effettuare la scelta delle risorse.

La *quarta fase* del processo selettivo inizia con *l'analisi dei risultati*: si devono qui prendere in esame i risultati individuali (dei singoli candidati), dell'intero processo selettivo (rapporto di selezione), delle tecniche e delle metodologie utilizzate, delle risorse professionali impiegate (interne o esterne). L'aspetto evidente di tale ultima fase è quello relativo al *riscontro dell'attività di selezione in senso ampio*, fino alla verifica dell'inserimento e dell'accoglimento dei candidati scelti, della valutazione del periodo di prova e della prima valutazione prestazionale da parte del capo diretto.

2. L'analisi della domanda

Nel discutere, in questo paragrafo, *l'analisi critica della domanda di selezione*, si ripropone, in parte e con alcune modifiche, il testo di un precedente scritto (Castiello d'Antonio, 2003b).

Il modello di riferimento aziendale che è qui considerato è declinato su due profili organizzativi: (1) la *grande impresa*, strutturata con una Direzione Centrale del Personale ed Organizzazione, configurata come ente di servizi interno, in diretto collegamento con le direzioni di linea e con gli altri enti di staff; (2) il gruppo organizzativo ad impronta *stellare*, strutturato con una *Holding* o una *Corporate* centrale, come struttura articolata e differenziata che fornisce servizi alle imprese del gruppo.

Si vedrà ora, in tale contesto, fino a che punto un'efficace analisi della domanda può prevenire disguidi ed errori sia nell'individuazione delle *risorse-target*, sia nella gestione delle relazioni professionali (e delle loro inevitabili implicazioni di potere) con le Linee. Il primo step del processo di selezione – *la definizione delle necessità della linea* – è proprio ciò che qui interessa. Tale momento dovrebbe essere contenuto nell'ambito del *budget delle risorse umane* che periodicamente viene aggiornato e che è, a sua volta, collocato nel contesto della *programmazione e della pianificazione delle risorse aziendali*.

Venendo ora a discutere dello specifico momento della rilevazione delle necessità di personale da inserire, si deve precisare che tale prima fase del processo selettivo è tradizionalmente costituita dalla definizione del *profilo professionale*, o *profilo di competenze*, del candidato.

Un'adeguata definizione di un profilo di competenze atteso passa attraverso una *fase di chiarificazione e di negoziazione* tra professional di selezione e rappresentante della linea. L'interlocutore, soprattutto se è rappresentato dal capo diretto del futuro soggetto da inserire, è spesso troppo vicino all'esigenza, troppo coinvolto nel progetto di selezione ed inserimento e troppo esposto a presentare le proprie *tipologie prototipiche del candidato ideale* (con tutto l'insieme di pregiudizi, stereotipi ed esperienze personali che ciò comporta).

Ma fino a che si rimane confinati nell'ambito dell'analisi e definizione del profilo professionale, non si riesce a compiere quel vero e proprio *salto di paradigma* che porta il professional di selezione dalla ricezione – pur dialettica – delle necessità della linea, alla discussione critica della richiesta d'inserimento. È questo il tema da affrontare nel contesto di ciò che può essere definito *analisi critica della domanda*.

Le domande cui si vuole dare risposta sono: *di che cosa necessita il cliente, qual è il suo reale bisogno, che cosa sta proponendo per risolvere il suo problema, che visione ha del problema che desidera risolvere e delle possibilità stesse di soluzione?*

Vediamo alcuni esempi, non positivi, di proposta di mandato da parte di un interlocutore poco incline ad interrogarsi criticamente.

1. *La ricerca del clone o del sosia*. Osservabile nei casi in cui il cliente propone la ricerca di una figura sostanzialmente identica a quella che sta lasciando, o che ha lasciato, la posizione organizzativa per la quale si richiede la sostituzione. Esempio tipico di selezione che guarda al passato invece che al futuro, alla ricerca della sicurezza sperimentata fino a ieri. Essa espone l'interlocutore alla disillusione, in quanto sarà difficilissimo che egli potrà individuare in un candidato una sorta di copia del collaboratore che ha perduto.
2. *La ricerca basata sulla similarità*. Evento che coinvolge molti quadri o professional di una certa anzianità aziendale, i quali desiderano riconoscere nel nuovo venuto, cioè nel candidato che sarà presentato, un essere umano il più possibile vicino a come loro stessi sono, o sono stati.
3. *L'influenza delle mode e degli slogan*. Il mondo aziendale è costan-

temente percorso da parole d'ordine, slogan e mode manageriali o professionali, che incidono notevolmente sulle attese dei capi e dei dirigenti di linea. Così, il cliente interno può in buona fede dipingere il ritratto di un candidato del tutto ideale e avulso dalla realtà di lavoro ove dovrà essere inserito, pensando però di stare indicando il profilo migliore possibile.

4. *Il prima possibile, comunque sia.* In tale caso è la pressione temporale a giocare un ruolo destabilizzante, anche perché fin troppo spesso la funzione di selezione è chiamata in fase di urgenza organizzativa. Come è facile immaginare, ciò che al momento può apparire al capo come un candidato appena adeguato ma “meglio di niente”, un momento successivo, terminata l'urgenza, si evidenzierà come un collaboratore del tutto inadatto al ruolo.
5. *Il rimanere sulle generali.* Esito pericolosissimo della fase di definizione delle necessità di inserimento, purtroppo utilizzato anche in modo strumentale per potersi sempre difendere – a posteriori – con un “non è questo che io volevo!”. Anche se l'interlocutore appare accettante, benevolo e sostanzialmente pronto ad accogliere un candidato il cui profilo è stato appena tracciato, non è mai consigliabile fidarsi di tale approccio.
6. *Il profilo del candidato superman.* Il contraltare della genericità del mandato sta nella costruzione di un obiettivo impossibile, irraggiungibile, ideale, di fatto introvabile e – se fosse pure individuato – quasi certamente non adatto al bisogno reale.

Esaminando la fase di analisi critica della domanda in chiave propositiva, si deve qui prestare attenzione ad *aiutare l'interlocutore* a superare le sue naturali ed umane barriere: tutto ciò che ostacola il pensiero critico e che, al contrario, vorrebbe chiudere il discorso in maniera precipitosa ed immediata. Stereotipi, *prototipi del candidato ideale*, idealizzazioni del tipo “so io cosa ci vuole qui...”, pregiudizi che chiudono la ricerca su intere tipologie di candidature, reminiscenze arcaiche volte a ripetere il passato, e così via: tutte *trappole* che dovrebbero essere attutite e governate per il successo dell'attività di selezione e per il bene stesso del nostro interlocutore e dell'organizzazione.

L'analisi della domanda prende poi in considerazione le caratteristiche soft della posizione organizzativa (come, ad esempio, il mix tra contenuti ed attività prescritte e discrezionali), l'ambiente interno di lavoro, il team nel quale il nuovo venuto dovrà inserirsi, il percorso di accoglimento e inserimento previsto, l'ipotesi di sviluppo verticale e/o

orizzontale, i supporti formativi ed addestrativi previsti, lo stile di leadership vigente ed il clima sociale del gruppo organizzativo.

Una buona analisi della domanda svolta nell'ambito della prima fase del processo selettivo può condurre l'interlocutore a *reformulare* in modo globale la sua richiesta di inserimento: ad esempio, pensando alle opportunità di mobilità interna intra o intersettoriale, la richiesta originaria di assunzione si può trasformare nella richiesta di effettuare un'azione di *valutazione del potenziale*. Ancora, ciò che appariva inizialmente come una necessità urgente ed improrogabile, durante la discussione e l'elaborazione del problema può tramutarsi in una richiesta differita nel tempo, posizionabile a valle di un percorso di *ristrutturazione interna delle attività*.

Anche se l'impegno in una tale fase preliminare può, ad alcuni, apparire come *filosofia*, vale a dire come un'azione sostanzialmente teorica, retorica e non direttamente finalizzata a rispondere al bisogno, e soprattutto all'urgenza, della linea, i vantaggi di una simile esplorazione non si fanno attendere. Il primo vantaggio sta proprio nello *sviluppo delle capacità diagnostiche del cliente interno*, il quale si sente chiamato a riflettere su convinzioni date per acquisite, riuscendo a percepire indicazioni e complessità che prima non aveva avuto modo di scorgere. Un secondo vantaggio è collocato *nell'evoluzione della relazione socio-professionale tra le Linee aziendali e l'HR*, configurandosi quest'ultima non semplicemente come un *service* che si attiva a comando su richieste già stabilite, ma come un interlocutore valido che supporta il cliente interno nell'individuazione corretta delle proprie necessità. Il terzo, evidente, vantaggio risiede nella dinamica che scaturisce nel momento in cui sarà presentata al cliente interno *la rosa dei candidati idonei*.

Per concludere, l'analisi della domanda appare utile anche perché pone il professional di selezione nella condizione di *motivare, difendere e proporre in maniera chiara e formalmente esplicita* il proprio lavoro di scelta e selezione delle risorse umane, unitamente al fatto di consentire al cliente interno di ragionare non nei termini operativi e ripetitivi della *ricerca di un rimpiazzo*, ma in termini di sviluppo ed eventuale riorganizzazione delle attività dell'unità professionale cui è preposto.