

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Come intervistare e selezionare i candidati migliori



Rob Yeung

- Organizzare e condurre il colloquio
- Individuare i talenti
- Assumere i profili migliori per ogni posizione



FrancoAngeli



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

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.

Rob Yeung

Come intervistare
e selezionare
i candidati migliori

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Successful Interviewing and Recruitment*, Kogan Page, London, 2008
Copyright © by Rob Yeung, 2008

Traduzione dall'inglese di Mauro Formaggio

Copyright © 2009 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

1. Perché imparare a intervistare correttamente?	pag. 9
1. Intervistare è un mestiere che s'impara	» 10
2. Ragioni per non sbagliare	» 12
3. Comunicazione a due vie	» 14
2. Strutturare l'intervista	» 17
1. L'intervista <i>competency-based</i>	» 17
2. Mettere a punto una <i>job description</i>	» 20
3. Costruire un profilo personale	» 22
4. Costruire documenti di selezione su misura dell'organizzazione	» 25
3. Imparare a domandare	» 29
1. Domande aperte, domande chiuse	» 29
2. Domande in eco	» 31
3. Domande dialettiche	» 32
4. Imparare a interrogare sulle competenze e sui comportamenti	» 33

5. Scavare nelle motivazioni e nelle aspirazioni	pag. 44
6. Interpretare il linguaggio del corpo	» 45
7. Persistere	» 45
4. Evitare le domande inappropriate	» 47
1. Domande che non vanno poste	» 47
2. Domande provocatorie	» 54
3. Domande pseudo psicologiche	» 55
4. Domande ipotetiche	» 55
5. Domande tendenziose	» 56
6. Domande plurime	» 57
7. Domande di autovalutazione	» 57
8. Domande generali	» 58
9. Domande troppo generiche	» 59
10. Domande sulla compatibilità	» 59
5. Affinare l'ascolto	» 61
1. Il linguaggio del corpo e la voce	» 61
2. Interrompere i candidati	» 62
3. Prendere appunti	» 64
6. Prepararsi all'intervista	» 67
1. Reclutare i candidati	» 67
2. Impostazione del processo di reclutamento e selezione	» 69
3. Convocare i candidati	» 73
4. Intervistare con altri colleghi	» 73
5. Orari	» 75
6. Predisposizione dell'ambiente	» 75
7. Intervista in movimento	» 76
8. Interviste telefoniche	» 77
9. Il curriculum e la lettera d'accompagnamento	» 78
7. Aprire l'intervista	» 81
1. Mantenersi obiettivi	» 81
2. Mettere a loro agio i candidati	» 82

3. Ritardi e altri inconvenienti	pag. 83
4. Introdurre l'intervista	» 84
5. Controllare i dati di fatto	» 87
8. Esempi di domande mirate alle competenze	» 89
1. Chiarimento sulle competenze considerate negli esempi	» 90
2. Prima competenza: pensare analiticamente	» 91
3. Seconda competenza: pianificare e organizzare	» 92
4. Terza competenza: dimostrare costanza e determinazione	» 93
5. Quarta competenza: servire il cliente	» 95
6. Quinta competenza: lavorare in team	» 96
7. Sesta competenza: apprendere e migliorarsi	» 97
8. Settima competenza: influire sugli altri	» 98
9. Ottava competenza: pensare e agire con attenzione a costi e ricavi	» 99
10. Nona competenza: comunicare con gli altri	» 100
11. Decima competenza: costruire relazioni	» 101
12. Undicesima competenza: gestire il cambiamento	» 102
13. Dodicesima competenza: vendere	» 103
14. Tredicesima competenza: guidare e ispirare gli altri	» 105
15. Ulteriori competenze	» 106
16. Preparazione tecnica	» 108
9. Discutere di retribuzione	» 111
1. Domande sulla retribuzione	» 111
2. Persistere sulla questione retributiva	» 113
10. Concludere l'intervista	» 115
1. Preavviso, e patto di non concorrenza	» 115
2. Rispondere alle domande dei candidati	» 115
3. Presentare bene l'incarico	» 118
4. Spiegare i passi successivi	» 119
5. Fare un'offerta immediata	» 120

11. Valutare i candidati e prendere una decisione	pag. 121
1. Linee guida per la codifica dell'intervista	» 121
2. Comportamenti e scala di valutazione	» 122
3. Esempio di modello di codifica delle interviste	» 123
4. Decidere quale candidato assumere	» 128
5. Organizzare una riunione di riesame	» 135
6. Tenere le candidature in archivio	» 141
7. Decidere di non fare nessuna offerta	» 141
8. Comunicare la vostra decisione ai candidati	» 142
9. Controllare le referenze	» 144
10. Introduzione e formazione	» 146
12. Valutare e migliorare il processo di selezione	» 147
1. Valutare il processo in generale	» 147
2. Diventare intervistatori più capaci	» 149
13. Creare documenti di selezione utili	» 151
1. Elenco di controllo preliminare	» 151
2. Istruzioni per l'intervistatore	» 152
14. Considerazioni finali	» 159
1. Alla ricerca del predittore perfetto	» 159
2. Si migliora con la pratica	» 159
3. L'intervista come processo interattivo	» 160
4. Altri metodi di valutazione	» 160
5. Le dieci regole auree	» 161

Perché imparare a intervistare correttamente?

Va *quasi* da sé che avere dei dipendenti adatti è essenziale per costruire un team solido e un'organizzazione competitiva. Ma nell'intervistare i candidati all'assunzione, per quanto siate bravi a giudicare i caratteri, voi potreste fare di meglio. I manager, per la maggior parte, sviluppano i loro stili d'intervista su una congerie di istinti e di tecniche raccattate qua e là, risalenti magari a quando essi stessi hanno partecipato a un'intervista in qualità di candidati. In questo modo, le cattive abitudini d'intervista si tramandano, fra i manager, di generazione in generazione.

Sembra strano che i manager siano così propensi a escogitare e ad applicare processi molto accurati alla finanza, alla vendita, all'assistenza tecnica, alle questioni disciplinari e a quasi ogni altro aspetto dell'attività d'impresa. Ma quando s'arriva alle assunzioni, a cercare il candidato migliore, essi decidono d'imitare chi afferma: "Lo saprò riconoscere quando lo vedrò". Eppure la teoria e la pratica indicano che l'istinto è terribilmente inaffidabile nell'identificazione dei candidati migliori. È ormai provato, nei fatti, che i metodi d'intervista strutturati sono senz'altro i migliori per distinguere con efficacia i candidati veramente eccellenti dalla massa degli altri.

Un'intervista di selezione, per essere efficace, deve porsi tre obiettivi principali:

1. valutare i candidati in modo preciso e corretto, per identificare quelli che apporteranno all'incarico in questione il maggior valore;

2. trattare i candidati in maniera cortese e professionale, in modo da invogliarli a lavorare per la vostra organizzazione;
3. aiutare i candidati a capire la natura dell'incarico in questione, affinché possano decidere se davvero desiderano lavorare per la vostra organizzazione.

Il resto del capitolo spiega come mai l'intervista tradizionale di selezione, non strutturata, è inadatta a conseguire questi obiettivi, e illustra il modo in cui un'intervista strutturata riesce invece ad aiutare gli intervistatori a cogliere nel segno.

1. Intervistare è un mestiere che s'impara

Molti si ritengono buoni giudici dei caratteri umani, e sono convinti di saper discernere quant'è brava una certa persona, in base a una conversazione informale, ponendole poche domande. La verità invece è che la maggior parte delle persone sopravvalutano la loro capacità d'intervistare gli altri.

Nella mia qualità di psicologo d'impresa ho addestrato molti manager e molti dirigenti alle tecniche dell'intervista di selezione, fra i quali anche dei partner di studi legali e dei direttori generali di banche d'investimento. Queste persone dirigono imprese con ricavi annui di decine di milioni di euro, eppure devo dire che fra loro le doti naturali dell'intervistatore sono molto rare. Quella di porre le domande appropriate, per discernere chi conviene assumere, non è del resto una dote innata. Piuttosto, è un mestiere che s'impara, purché si riceva una formazione adeguata: bravi intervistatori non si nasce, ma si diventa.

1.1. False credenze

Nei miei seminari di formazione alle tecniche dell'intervista di selezione, rivolti ai manager, sono solito iniziare domandando ai partecipanti come fanno a distinguere un candidato valido da uno che non lo è. Ecco alcune delle risposte:

- “posso distinguere già nei primi momenti se un candidato sarà adatto, oppure no”;
- “lo puoi capire dal modo in cui ti stringe la mano”;
- “una persona con le scarpe in disordine è probabilmente poco organizzata”;

- “se qualcuno non ti guarda negli occhi, puoi star certo che ti nasconde qualcosa”;
- “indossare una cravatta rossa è indizio di fiducia in se stessi”;
- “avendo lavorato così a lungo nel mondo delle imprese, riconosco un buon candidato, appena lo vedo”.

Gli studi svolti in materia indicano purtroppo che gli intervistatori che basano le loro decisioni su questi pregiudizi possono cogliere nel segno, oppure sbagliarsi, con la medesima probabilità: è come se facessero a testa o croce, per decidere chi assumere.

A molti intervistatori, in effetti, succede di cogliere nel segno *alcune* volte, e di ricordarle molto meglio di quelle in cui si sono invece sbagliati. Affidarsi all’istinto, al linguaggio del corpo o all’aspetto fisico *non* serve a selezionare il candidato migliore.

1.2. Problemi ed errori

Quando devono individuare il candidato più promettente, per una determinata posizione organizzativa, gli intervistatori incontrano ogni genere di problema e commettono moltissimi errori. Eccone i più frequenti:

- **sopravalutare i candidati che piacciono di più.** Agli intervistatori piacciono tendenzialmente di più i candidati nei quali essi riconoscono precedenti, tratti personali o interessi simili ai loro. E per questo tendono a sopravalutarli. Senza rendersene conto, gli intervistatori tendono a porre a questi candidati domande più facili, rispetto a quelle che pongono ai candidati che essi avvertono come dissimili, o verso i quali comunque non nutrono particolare simpatia. A scuola sarebbe chiaramente scorretto, da parte degli insegnanti, assegnare agli studenti verso i quali nutrono maggiore simpatia prove d’esame più facili rispetto a quelle assegnate agli altri, eppure molti intervistatori male addestrati fanno proprio questo, con i candidati all’assunzione. Il pericolo, naturalmente, è quello che gli intervistatori finiscano per ‘clonare’ se stessi, attraverso la selezione di candidati che praticano i loro medesimi sport, o che hanno compiuto studi simili ai loro, e scartino invece quelli che sarebbero maggiormente idonei alla posizione organizzativa in questione. Certamente occorre che le persone destinate a lavorare con voi siano anche di vostro gradimento, tuttavia la maggior parte degli intervistatori va ben oltre, senza rendersene conto, e nella selezione dei candidati s’affida troppo al criterio della somiglianza;
- **subire l’effetto “aureola” (*halo*).** Molti ritengono, sbagliando, che un

candidato d'un certo garbo e di buona comunicativa potrà riuscire bene sotto qualsiasi altro aspetto. Invece l'esperienza dimostra che l'essere riuscito a creare una buona impressione durante l'intervista di selezione non è indicativo, nel candidato, di particolari competenze, neppure quelle che più da vicino riguardano le relazioni interpersonali (lavorare in team, servire il cliente, e simili);

- **subire l'effetto "corni" (*horns*)**. Questo effetto si riscontra quando l'intervistatore lascia che un aspetto negativo, però marginale, influisca esageratamente sul suo giudizio del candidato. Per esempio può accadere che un candidato che arrivi in ritardo, o si presenti tutto affannato per un contrattempo scarsamente prevedibile e del quale non ha nessuna colpa (il treno che è arrivato in forte ritardo laddove i treni arrivano generalmente in orario, un incidente stradale, o simili), venga esageratamente penalizzato, nonostante dimostri buone capacità ed esperienza;
- **fidarsi troppo d'un valido curriculum e di buoni precedenti**. Certi intervistatori assumono che "un background adeguato" (per esempio, avere lavorato in altre imprese del medesimo settore) sia sufficiente per decidere che il candidato possa occupare a pieno titolo la posizione organizzativa per la quale è in corso la selezione. Quando incontrano un candidato di questo tipo, essi si limitano quindi a una chiacchierata che tende più che altro a verificare la sussistenza d'una sufficiente compatibilità caratteriale. Eppure il curriculum e il *track record*, quando sono validi, indicano solamente che il candidato è riuscito a conseguire buoni risultati nel contesto delle imprese dove ha lavorato in precedenza (con quelle regole, quelle modalità operative, quei colleghi, e così via), e non autorizzano a escludere che la medesima persona si possa dimostrare un totale fallimento, trovandosi a lavorare nella vostra organizzazione, con altre regole, altre modalità operative, altri colleghi.

2. Ragioni per non sbagliare

Selezionare la persona sbagliata può avere conseguenze molto costose, o comunque sgradevoli. Potreste trovarvi con qualcuno talmente inadatto da contrariare i clienti, commettere errori, nuocere al morale degli altri componenti del vostro team, e far perdere denaro all'organizzazione d'appartenenza. Potreste trovarvi a dedicare più tempo a dirigere, a fare da coach e/o a disciplinare il nuovo arrivato, o persino a ripercorrere l'intero processo di reclutamento e di selezione, dopo le sue dimissioni, o il suo licenziamento.

Il Chartered Institute of Personnel and Development ha stimato che il costo dell'assunzione d'una persona non idonea supera mediamente le ottomila sterline. Risulta quindi evidente che conviene svolgere le interviste di selezione con grande rigore, per individuare già al primo tentativo la persona più idonea a occupare la posizione organizzativa in questione.

2.1. Avere una forza lavoro più varia

Per molti anni ai manager è bastato assumere persone simili a loro. Le indagini svolte sull'argomento hanno però indicato che i team formati da componenti molto diversi fra loro sono più efficaci dei team dalla composizione più omogenea (nei quali tutti si assomigliano troppo). Non dovrebbe sorprendervi che la presenza, in un team, di persone della medesima fascia d'età, del medesimo background scolastico, dei medesimi interessi extralavorativi, e così via, lo esponga al rischio di un'eccessiva propensione al consenso interno, e lo induca ad approvare sempre le idee generate al suo interno, buone o cattive.

Solamente quando disponete di persone diverse per istruzione, esperienze e mentalità potrete invece ottenere le idee innovative e il confronto costruttivo che vi mettono nelle migliori condizioni per affrontare problemi e situazioni d'ogni genere.

L'intervista d'assunzione, quand'è efficace, vi consente proprio di trovare il candidato maggiormente idoneo alla posizione organizzativa in questione, senza lasciarvi fuorviare dal pregiudizio su un background magari un po' insolito.

2.2. Non esporsi a contestazioni legali

Senza criteri chiari e senza un processo adeguato di reclutamento e di selezione ci si espone a ogni genere di controversie legali. Molti intervistatori ostentano sicurezza: "Lo saprò riconoscere quando lo vedrò", "Sto cercando qualcuno che si armonizzi bene nel team", "Devo trovare qualcuno che abbia ciò che ci vuole per riuscire". Se però un candidato dovesse intentare causa sostenendo d'aver subito un comportamento discriminatorio, queste spiegazioni non reggerebbero in un'aula di giustizia.

A meno che non siate in grado di spiegare esattamente come mai avete deciso d'assumere un candidato, preferendolo a un altro, vi troverete ad avere violato la legislazione del lavoro. Il mondo sta diventando sempre più

propenso alla lite, e sono sempre più numerosi i candidati che acquisiscono consapevolezza delle opzioni di ricorso contro le imprese, e le altre organizzazioni, per violazione dell'obbligo d'equo trattamento nel reclutamento e nella selezione del personale. Perciò se non potete dimostrare l'assoluta correttezza delle vostre interviste di selezione, prima o poi sarete probabilmente trascinati davanti al giudice, da qualche candidato deluso.

2.3. Suscitare un'impressione positiva

Trattare male i candidati durante le interviste di selezione può nuocere alle reputazione della vostra organizzazione. Il problema con le interviste non strutturate, che in pratica sono poco più di semplici "chiacchierate", è quello che i candidati possono avvertire di non essere messi in condizione di fornire un quadro corretto e completo di loro stessi. Possono sentirsi frustrati per non avere avuto l'opportunità di dimostrare le loro capacità e la loro professionalità.

Se però vi spingete un po' troppo oltre nell'approfondimento, e li sottoponete a un fuoco di fila di domande difficili, per simulare lo stress che proveranno nell'ambiente di lavoro, da parte dei colleghi e dei clienti, i candidati potrebbero sentirsi trattati con scarsa considerazione. I candidati validi hanno di solito la possibilità di scegliere fra diverse opzioni, e potrebbero decidere d'accettare un'altra offerta, da parte di un'organizzazione che li ha trattati con maggiore rispetto. Peggio ancora, potrebbero anche parlare male di voi e della vostra impresa. Specialmente al giorno d'oggi, con la diffusione dei blog e delle esternazioni personali *on-line*, è facile che l'irritazione anche solamente d'uno o due candidati produca notevoli danni alla reputazione della vostra organizzazione.

Gli intervistatori migliori sono quelli che riescono a dare ai candidati una buona impressione di sé e dell'organizzazione d'appartenenza, ponendo domande impegnative, ma sempre appropriate, e comportandosi nei loro confronti con professionalità e rispetto. Insomma, considerate l'intervista di selezione anche come un momento di *public relations*.

3. Comunicazione a due vie

Ricordate che lo scopo dell'intervista è anche quello d'aiutare i candidati a decidere se davvero vogliono lavorare per la vostra organizzazione, oppure no. Un'intervista efficace dovrebbe perciò lasciare ai candidati un

certo tempo per porre a loro volta delle domande sul tipo di lavoro, sui componenti del team, sulla reputazione dell'organizzazione e su altri aspetti che essi reputino rilevanti. Se non riuscite a fornire ai candidati un quadro realistico del lavoro che poi dovranno svolgere, rischiate che essi accettino l'offerta d'assunzione, per poi scoprire che la posizione organizzativa non corrisponde alle loro aspettative, e presentare le dimissioni dopo qualche mese, o qualche settimana.

Strutturare l'intervista

1. L'intervista *competency-based*

Le indagini svolte da alcune delle migliori business school e da organizzazioni all'avanguardia in questo campo indicano che la tecnica d'intervista *competency-based* è molto più efficace delle interviste non strutturate, nell'individuare la persona più idonea a ricoprire l'incarico organizzativo per il quale si svolge la selezione. Chiamata anche intervista *capability-based*, o comportamentale, essa si basa sull'idea di valutare i candidati rispetto a un insieme di criteri, chiamati competenze (*competencies*), e d'organizzare le interviste secondo un metodo rigoroso, orientato all'approfondimento di tali competenze.

Le competenze sono semplicemente "e capacità pratiche (*skills*), i tratti, le qualità e i comportamenti che contribuiscono all'efficacia della performance in un determinato incarico". In pratica, esse sono ciò che occorre alla persona, per riuscire nel suo lavoro. Tipicamente le competenze riguardano capacità pratiche, per esempio di *problem-solving*, di lavoro di gruppo, di leadership, di comunicazione, d'influenza sugli altri, di servizio al cliente, e così via.

Quasi tutte le maggiori organizzazioni, fra le quali il gruppo Unilever (beni di consumo), Hsbc (servizi bancari e finanziari), Tesco (grande distribuzione), per citarne solamente alcune, orientano alle competenze i lo-

ro processi di reclutamento e di selezione del personale. E molte organizzazioni di minori dimensioni stanno imitandole, nell'intento di rendersi più competitive.

Dopo avere identificato e articolato le competenze ritenute necessarie per ciascun incarico organizzativo, l'intervistatore può decidere quali sono le domande più appropriate per individuare la persona maggiormente idonea a ricoprirlo. Per il buon funzionamento dell'intervista *competency-based* dovete infatti compiere due passi fondamentali: sapere che cosa state cercando, e porre le domande appropriate.

1.1. Sapere che cosa state cercando

Anzitutto dovete avere un'idea ben chiara del candidato "ideale". È evidente infatti che se non sapete bene ciò che state cercando, sarà improbabile che lo troviate. Non c'è ragione di strutturare un'intervista e di porre certe domande, se non sapete quali dovrebbero essere le risposte.

Molti intervistatori che non hanno ricevuto un addestramento specifico giudicano i candidati in base alla loro conformità a qualche modello mentale implicito di ciò che sembra "appropriato". Il problema nel giudicare i candidati rispetto a un modello mentale *implicito* deriva dall'impossibilità di dire se i modelli mentali applicati da intervistatori diversi siano corretti, e neppure se siano coerenti fra di loro. Ed è solamente con il rendere *espliciti* questi modelli mentali, attraverso la discussione e il confronto fra i colleghi, che un'organizzazione può verificare se sono corrette le assunzioni di ciò che appare "idoneo". Concorrendo con i nostri colleghi i requisiti della buona performance per ogni posizione organizzativa, possiamo prendere decisioni basate su caratteristiche oggettive, e non su pregiudizi.

Per reclutare e selezionare efficacemente i candidati a un certa posizione, o incarico organizzativo, la vostra organizzazione deve predisporre due documenti di selezione: la descrizione d'incarico (*job description*) con l'elenco dei compiti principali e delle responsabilità attinenti all'incarico in questione, e il profilo personale (*person specification*) con i tratti che si ricercano nel candidato ideale.

Per aiutarvi nel caso in cui la vostra organizzazione non disponga di idonei documenti di selezione (o qualora voi non li abbiate aggiornati), il resto del capitolo descrive come assemblare una *job description* e come costruire un profilo personale, per consentirvi poi d'identificare le competenze sulle quali impostare le interviste di selezione.

1.2. Porre le domande giuste

Porre domande sul lavoro in team può risultare poco appropriato se state selezionando un venditore che dovrà visitare i clienti sempre da solo, e non lavorerà mai con i colleghi. Sarà altrettanto inutile porre domande sulle capacità di leadership ai candidati per una posizione organizzativa che non prevede sviluppi di carriera. Identificare le competenze appropriate all'incarico di cui ci si occupa è perciò un passo della massima importanza. Altrettanto importante è il passo successivo, con il quale si pongono effettivamente le domande, nella cornice di un'intervista opportunamente strutturata.

Nell'impostare la struttura della vostra intervista è utile applicare alcune regole generali, elencate qui di seguito:

- **porre solamente domande attinenti all'incarico in questione.** Pensate sempre a come le vostre domande possono aiutarvi a discernere qual è il candidato più idoneo all'incarico organizzativo per il quale è in corso la selezione. Alcuni minuti di conversazione all'inizio dell'intervista possono aiutare a mettere il candidato a proprio agio, tuttavia la maggior parte delle domande andrà indirizzata specificamente alle sue capacità pratiche, alle esperienze e alle motivazioni attinenti all'incarico. Badate perciò a non lasciarvi deviare su argomenti di conversazione che non riguardano l'incarico (questioni di famiglia, relazioni extralavorative, interessi personali, e così via);
- **porre domande che riguardano principalmente l'esperienza già maturata.** Il principio basilare della tecnica d'intervista *competency-based* è quello che *il miglior predittore della buona riuscita futura, in un certo incarico, è il comportamento passato*. L'intervista dovrà quindi essere formata, in massima parte, da domande formulate nel tempo passato e riguardanti le situazioni lavorative che i candidati abbiano effettivamente vissuto;
- **badare all'uniformità.** Un'intervista di selezione, per essere efficace, deve porre al candidato sostanzialmente le medesime domande che sono poste agli altri candidati per il medesimo incarico organizzativo. Solamente così il processo di selezione sarà equo e corretto. Basarsi sul medesimo elenco di domande non solamente assicura l'uniformità e l'efficacia dei criteri di valutazione, ma rende anche più agevole il compito agli intervistatori meno esperti, o più nervosi (qui interessa l'uniformità sostanziale, perché è invece bene introdurre una certa varietà formale, come si vedrà nel par. 2 del Capitolo 6).