

SERENA GIANFALDONI

(a cura di)

# IL PROCESSO DI SELEZIONE

Strategie e principi

SOCIOLOGIA  
PROFESSIONALE

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

## Sociologia professionale

*Direzione:* Patrizia Magnante

*Comitato scientifico:* Nora Bateson (The International Bateson Institute, Sweden); Gioia de Cristofaro Longo (Libera Università dei diritti umani LUNID); Stefania Della Queva (Istat); Franco Favilli (CAFRE Università di Pisa); Jan Marie Fritz (Università di Cincinnati, Usa); Michele Grigolo (Nottingham Trent University); Silvia Guetta (Università di Firenze); Claudia Hassan (Università Tor Vergata); Mariano Longo (Università di Lecce); Everardo Minardi (Università di Teramo); Enrico Taliani (Università di Pisa); Roberto Veraldi (Università di Chieti-Pescara).

*Comitato editoriale:* Barbara Bonciani (Università di Pisa, CNR-IRCRES); Serena Gianfaldoni (Università di Pisa); Michela Pietropaolo (Università di Tor Vergata, Roma); Alberto Zonno Renna (Istituto Superiore di Scienze Religiose "Don Tonino Bello", Lecce).

Negli ultimi anni la professione di sociologo è andata progressivamente diffondendosi sia in termini quantitativi sia rispetto alle aree di intervento. Ciò è avvenuto sicuramente per un consistente aumento nella domanda di competenze sociologiche, ma anche perché quella frammentazione disciplinare che per molto tempo è stata indicata come un limite della sociologia si sta progressivamente rivelando come la sua vera ricchezza. Il differenziarsi delle specializzazioni professionali si ricollega alla pluralità degli approcci e delle teorie, mentre la sistematizzazione del sapere professionale, che non può certo dirsi conclusa, fonda il suo stato di avanzamento soprattutto sulla presenza di riflessioni ed esperienze che rappresentano l'humus sul quale far evolvere questo processo.

Esaminando i problemi, i metodi e le tecniche, così come i risultati nell'applicazione della sociologia, ovvero stimolando il dibattito su questi temi e dando conto dei progressi realizzati, *Sociologia professionale* si propone di essere il punto d'incontro delle diverse riflessioni ed esperienze e uno dei fattori moltiplicatori di questo processo.

Per meglio conseguire questi obiettivi, la collana è articolata in modo da raccogliere per un verso i contributi che più si soffermano sui fondamenti e sui problemi metodologici, o su quelli tecnici che nascono nelle applicazioni della sociologia, e, per l'altro verso, i volumi che, a partire dalla descrizione di interventi effettuati (ricerche, analisi, ecc.), propongono modalità innovative e/o nuove ipotesi di applicazione della sociologia.

Sulla base della loro rilevanza all'interno del dibattito scientifico e accademico, tutte le proposte di pubblicazione vengono sottoposte alla procedura del referaggio

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.

SERENA GIANFALDONI  
(a cura di)

# **IL PROCESSO DI SELEZIONE**

Strategie e principi

**FrancoAngeli**

Questo volume è stato pubblicato con un contributo della Fondazione Area.



Copyright © 2021 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

<b>1. Le strategie per condurre un efficace colloquio di selezione. Principi di riferimento e regole pratiche,</b> <i>di Serena Gianfaldoni</i>	pag.	7
<b>2. La selezione del personale come processo,</b> <i>di Marco Giannini</i>	»	55
<b>3. Il cambio di paradigma nella selezione e nello sviluppo del personale in BMPS: metodi e analisi valutative,</b> <i>di Giovanni La Rosa</i>	»	60
<b>4. Il colloquio tecnico di lavoro,</b> <i>di Sonia Pellegrini</i>	»	71
<b>5. La selezione come incontro di valori,</b> <i>di Elena Pistolesi</i>	»	77
<b>6. La persona al centro del colloquio di lavoro,</b> <i>di Federico Bernini</i>	»	83
<b>7. Candidati per un colloquio di lavoro? Siate camaleontici senza mai tradire voi stessi,</b> <i>di Nicoletta Mele</i>	»	88
<b>8. Il colloquio di lavoro, un gioco di immagini,</b> <i>di Simone Villafrate</i>	»	94
<b>9. Selezione scrupolosa oggi, crescita aziendale domani,</b> <i>di Filippo Gherardi</i>	»	105
<b>10. Colloqui di lavoro e selezione. Alcuni consigli utili per i candidati,</b> <i>di Sara Lami</i>	»	111
<b>11. Rifle. La selezione parte da voi,</b> <i>di Bianca Marianelli</i>	»	117
<b>12. Processi di selezione fra presente e futuro,</b> <i>di Gabriele Mazzei</i>	»	125
<b>13. Processi di selezione in Unicoop Firenze,</b> <i>di Andrea Bertacchi</i>	»	130

<b>14. La selezione del personale: molto più di un processo</b> , di <i>Filippo Angelini</i>	pag.	135
<b>15. Paolo Tazzini e i consigli per il processo di selezione</b> , di <i>Luca Adinolfi</i>	»	142
<b>16. Si raccoglie quel che si semina</b> , di <i>Francesca Vergara</i>	»	147
<b>17. Il processo di selezione in Farmigea S.p.A.</b> , di <i>Silvana Grassiri</i>	»	153
<b>18. La scelta della persona giusta</b> , di <i>Matteo Trischitta</i>	»	158
<b>19. Mostrare se stessi in un colloquio di lavoro</b> , di <i>Stefano Martinelli</i>	»	162
<b>20. Il processo di selezione e il colloquio di lavoro</b> , di <i>Lorenzo Noti</i>	»	167
<b>21. Il processo di selezione in Conad del Tirreno</b> , di <i>Marco Rossetti</i>	»	171
<b>22. Il processo di selezione del personale: opportunità e necessità</b> , di <i>Paolo Mattioni</i>	»	176
<b>23. Selection of Human Resources</b> , di <i>Elia Abrans</i>	»	183
<b>24. In linea con l'azienda</b> , di <i>Simone Parente</i>	»	189
<b>I manager coinvolti</b>	»	193
<b>Le aziende dove lavorano i manager interpellati</b>	»	195

# *1. Le strategie per condurre un efficace colloquio di selezione. Principi di riferimento e regole pratiche*

di *Serena Gianfaldoni*

Il colloquio di selezione per molti giovani e professionisti rappresenta un ostacolo difficilmente gestibile, indipendentemente dalle abilità, dalle competenze, dall'esperienza e dalla motivazione che spinge a mettersi in gioco. Nonostante l'esigenza di definirne i contorni, non esiste una formula valida per definire ogni situazione di *job interview*, ma piuttosto pratiche efficaci e tecniche potenzialmente utili fornite da parte di chi, quotidianamente, si occupa di processi di selezione.

In questo contributo saranno elencati, sinteticamente, alcuni principi di massima che il candidato è chiamato a tener presente nel corso di un colloquio di selezione. Tali principi sono stati aggregati in macro-categorie in quanto l'elenco potrebbe essere lungo e particolareggiato, dando vita a una forma di "lessico epistemologico del colloquio".

In corrispondenza degli aspetti considerati più rilevanti, saranno fatti ampi richiami a scene di film e audiovisivi dove il colloquio di lavoro è stato rappresentato, sia in chiave descrittiva, sia in chiave ironica o comica.

Il riferimento allo strumento audiovisivo e a scene di finzione narrativa parte dalla considerazione che l'atto filmico/visuale costituisca uno strumento efficace per leggere e interpretare il reale, in questo caso le criticità percepite e vissute nel corso di un colloquio di selezione. Tali criticità, inserite in una storia, filtrate da registi e interpretate da personaggi, consentono allo spettatore di specchiarsi, di rivedersi, di entrare dentro la storia e vivere la situazione rappresentata da una prospettiva privilegiata, quella del protagonista<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Nello specifico, gli audiovisivi cui abbiamo fatto riferimento sono i seguenti, in prevalenza film della grande distribuzione: *La ricerca della felicità* (in inglese *The Pursuit of Happiness*), diretto nel 2006 da Gabriele Muccino e interpretato da Wilbur Smith; *Upside Down*, diretto nel 2012 da Juan Solanas e interpretato da Kirsten Dunst e Jim Sturgess; *Dick & Jane* (in inglese *Fun with Dick and Jane*) diretto nel 2005 da Dean Parisot e interpretato

## COMPLEXITY – Gestione della complessità

Prepararsi a un colloquio di selezione comporta sempre, in qualunque contesto esso si svolga, l'abilità di gestire la complessità e l'elemento inatteso. È richiesta, pertanto, l'abilità di sapersi "orientare" in una situazione nuova; la capacità di ordinare gli elementi a disposizione; la destrezza nel semplificare ciò che è (o appare) complicato.

Il processo di selezione, in effetti, si basa su un sistema di elementi molteplici ed è caratterizzato da una serie di passaggi concatenati, destinati a raggiungere un fine, rappresentato dalla scelta di un candidato adatto a ricoprire un determinato ruolo<sup>2</sup>. Il candidato che entra in questo sistema è chiamato a gestire numerosi fattori, relazionarsi con vari interlocutori, regole pre-definite, vincoli, limiti, pratiche, margini temporali. In quest'ottica, il colloquio di lavoro costituisce una situazione da "ri-solvere"<sup>3</sup> che richiede una lucida attività di *problem solving*<sup>4</sup>.

Del resto, il colloquio di selezione, anche per chi vanta maggiore esperienza, è pur sempre un esame da superare, una prova a cui si viene sottoposti per consentire l'accertamento delle idoneità e delle qualità. È proprio il fatto di essere sotto esame, sotto gli occhi vigili di uno (o più) esaminatori che la situazione diventa stressogena, apportatrice cioè di stress, fatica fisica e disagio psicologico. Comporta, inoltre, la disponibilità (mai scontata) a sottoporsi a una pressione esterna indeterminata, percependo il concetto di limite (proprio) e la sussistenza di variabili spesso poco controllabili o incontrollate<sup>5</sup>.

Tale concetto di complessità implica anche l'elemento del rischio, per-

Jim Carrey; *Il diavolo veste Prada* (in inglese *The Devil Wears Prada*) diretto nel 2006 da David Frankel e interpretato da Meryl Streep e Anne Hathaway; *I love shopping* (in inglese *Confessions of a Shopaholic*) diretto nel 2009 da P. J. Hogan e interpretato da Isla Fisher; *Che bella giornata*, diretto nel 2011 da Gennaro Nunziante e interpretato da Checco Zalone; *Il ragazzo di campagna*, diretto nel 1984 da Castellano e Pipolo e interpretato da Renato Pozzetto; *Il secondo tragico Fantozzi*, diretto da Luciano Salce nel 1976 e interpretato da Paolo Villaggio; *Il milanese imbruttito, i colloqui imbruttiti*: <https://www.youtube.com/watch?v=OKJLIjWNTc>

<sup>2</sup> Gandolfi G. (2014), *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche. Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>3</sup> Nel senso etimologico del termine, con riferimento al latino *resolvĕre*, der. di *solvĕre*, 'sciogliere. In questa accezione, il colloquio di lavoro è un problema da sciogliere.

<sup>4</sup> Cortese C.G., Del Carlo A. (2017), *La selezione del personale; come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, Raffaello Cortina, Milano.

<sup>5</sup> *Upside Down*, diretto nel 2012 da Juan Solanas e interpretato da Kirsten Dunst e Jim Sturgess.

cepito in varie forme nel caso di un colloquio di selezione. Il selezionatore, del resto, ha in mano il “bastone” e può decidere (in apparenza unilateralmente) l’esito del colloquio stesso provocando (direttamente o indirettamente) conseguenze sul singolo candidato<sup>6</sup>.

Il concetto di complessità cui ci riferiamo implica anche un sovraccarico di attenzioni considerato innaturale. Gli occhi del selezionatore (o molto spesso dei selezionatori) sono puntati sull’esaminando, a lui sono rivolti e su di lui convergono ricordando che l’esame è in corso e che un giudizio è in arrivo<sup>7</sup>. Il suo sguardo viene scrutato, provocato e interpretato, giudicato secondo criteri non espliciti e personali<sup>8</sup>. Anche i gesti del suo corpo, sia naturali che artificiali, vengono analizzati e indagati approfonditamente. La sua andatura, il suo abbigliamento, la sua respirazione sono letti come segnali e come indice di un comportamento.

Dalla consapevolezza di essere sotto osservazione e dalla paura del giudizio altrui, nasce una sottile percezione di pericolo declinato in vari timori<sup>9</sup>. Il colloquio diventa così una potenziale minaccia, innanzitutto, per l’autostima e per quella concezione di sé che il singolo *naturaliter* tutela.

Il colloquio costituisce anche un pericolo per quel principio di onorabilità pubblica che ha sempre risvolti personali, familiari e, contestualmente, sociali<sup>10</sup>. Il colloquio costituisce poi un pericolo per le aspettative manifeste o sottese degli “altri significativi” cui il candidato rende inevitabilmente conto. Infine, rappresenta un pericolo (almeno potenziale) per eventuali necessità eco-

<sup>6</sup> Albertini S., Leone R. (2009), *Risorse umane e innovazione organizzativa nelle imprese industriali*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>7</sup> Il contatto visivo è un potente mezzo di comunicazione nell’ambito di un colloquio di selezione, capace di veicolare messaggi consapevoli e inconsapevoli. Come mostrano gli studi, il contatto visivo e la sua interpretazione sono associati all’amigdala, la parte del cervello collegata alle emozioni.

<sup>8</sup> Una persona particolarmente provata a livello emotivo tenderà a evitare lo sguardo. Un candidato che evita totalmente lo sguardo crea imbarazzo e diffidenza, mostrando al tempo stesso mancanza di controllo. Un candidato che fissa lo sguardo sul selezionatore in modo invasivo, senza distoglierlo, suggerisce invece un desiderio di controllare e un approccio intimidatorio.

<sup>9</sup> Pericolo, in latino *periculum*, significa prova, esperimento, saggio, cimento, rischio, male sovrastante.

<sup>10</sup> Come in tutte le situazioni di *eu-stress*, anche nel corso di un colloquio aumenta la risposta del sistema nervoso porta alla produzione di cortisolo, adrenalina e noradrenalina, ormoni che aiutano in breve tempo ad affrontare una situazione fisica e mentale che richiede impegno. L’individuo stimolato risponde in modo rapido ed efficace a situazioni di pericolo e si mostra più focalizzato sugli obiettivi. Il suo respiro diventa più intenso e veloce, in modo da far circolare più ossigeno nel sangue. Per alcuni soggetti possono verificarsi attacchi di panico e meccanismi di respirazione disfunzionale, soprattutto quando l’individuo è già caricato da altri precedenti o concomitanti eventi stressogeni che possono provocare una sensazione di impotenza, ansia e fatica.

nomiche del singolo<sup>11</sup>. Di fronte a questa gamma estendibile di “pericoli”, una strategia efficace a disposizione del candidato è quella di calibrare le aspettative, allenarsi umilmente alle difficoltà, mostrarsi consapevole di non poter controllare appieno l’andamento e l’esito del colloquio stesso. Il principio di base da seguire è piuttosto quello di non apparire spaesati e senza controllo, in balia degli eventi, senza un timone, senza mantenere il controllo della situazione. Nell’ottica di un esito positivo, il timore e la paura di una *performance* scadente non sono così poi così rischiosi quanto invece risulta controproducente rimanere ingessati, fuori posto, incapaci di mantenere le redini del colloquio<sup>12</sup>.

In una scena del film *Upside down* il selezionatore sottopone il giovane candidato a una prova impegnativa.

La vicenda narrativa parla di due mondi che si relazionano, reciprocamente a testa in giù. Ciò che è “sopra”, in realtà, è “sotto” per l’altro mondo. Eppure, nonostante le differenze entrambi i personaggi hanno bisogno l’uno dell’altro.

Il protagonista, in un contesto così complesso e disagiata, si presenta al colloquio disponibile per lavorare in una realtà tanto lontana. Sono visibili i suoi timori, ma gestisce bene la situazione. Nel momento in cui si siede su una poltroncina, il selezionatore con fredda gentilezza gli chiede di allacciare la cintura perché ha bisogno di poterlo avvicinare per parlare da una distanza adeguata.

Il colloquio andrà avanti in modo freddo e distaccato, in una posizione innaturale; gli sguardi si incroceranno mantenendo l’inversione dei mondi e la distanza fra obiettivi, ruoli, stili di vita. Quella cintura allacciata rappresenta il simbolo della distanza, ma anche l’immagine del rischio, del vincolo, del pericolo, della necessità di capovolgere, nel corso di un colloquio, le proprie prospettive<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Per approfondimenti sul tema si consiglia la lettura di: Benkirane R. (2007), *La teoria della complessità*, Bollati Boringhieri, Torino; Bertuglia C. S., Vaio F. (2003), *Non linearità, caos, complessità*, Bollati Boringhieri, Torino; Bertuglia C. S., Vaio F. (2011), *Complessità e modelli. Un nuovo quadro interpretativo nelle scienze della natura e della società*, Bollati Boringhieri, Torino; Bocchi G., Ceruti M. (1984), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano; Coveney P., Highfield R. (1995), *Frontiers of Complexity*, Random House Inc., New York; De Toni A. F., Comello L. (2007), *Viaggio nella complessità*, Marsilio, Venezia; Gembillo G., Anselmo A. (2018), *Filosofia della complessità*, Le Lettere, Firenze; Gembillo G. (2019), *Temi e figure della complessità*, Le Lettere, Firenze; Morin E. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano; Morin E. (2011), *La sfida della complessità*, Le Lettere, Firenze; Nicolis G., Prigogine I. (1987), *Exploring Complexity*, W H Freeman & Co, München; *Complessità*. Rivista del Centro Studi di Filosofia della Complessità “Edgar Morin”, Messina, Sicania, 2006. <http://www.sicania.me.it/commerce/15-complessita>.

<sup>12</sup> Mc Clelland D.C. (1973), *Testing for competencies rather than for intelligence* in «American Psychologist», 28, pp. 1-14.

<sup>13</sup> *Upside Down*, diretto nel 2012 da Juan Solanas e interpretato da Kirsten Dunst e Jim Sturgess.

## GEAT READY – Prepararsi prima dell’incontro

Per non apparire (ed essere) spaesati nel corso di un colloquio di lavoro occorre, necessariamente, una adeguata preparazione all’incontro/scontro con chi lo gestirà all’interno dell’organizzazione<sup>14</sup>. In questa fase, occorre delineare e mettere a fuoco le aspettative sull’ambiente, sul selezionatore e sul contenuto del colloquio per immaginare la situazione che dovrà essere affrontata. Nel corso di tale attività preparatoria il candidato, in base agli elementi in suo possesso, “proietterà” la situazione del colloquio e gli eventi che lo aspettano, “simulando” l’interazione nella quale sarà coinvolto. Immaginerà gli attori che (probabilmente) saranno coinvolti; i tempi attesi del colloquio; l’impegno di energie richieste; le domande che presumibilmente saranno poste<sup>15</sup>; i possibili scenari che una situazione artificiale come quella del colloquio può contemplare.

Fra i consigli degli esperti, diretti a limitare in questa fase l’ansia del non-conosciuto: chiedere informazioni a persone che già hanno fatto colloquio in quella realtà oppure a conoscenti che ci lavorano; prepararsi una scaletta dei messaggi che il candidato vuole trasmettere; pensare a come descrivere la propria storia formativa e professionale; informarsi bene sulle caratteristiche e sulle finalità dell’azienda; ricordarsi con accuratezza il nome e il titolo dell’esaminatore (quando se ne è a conoscenza) senza storpiarlo in modo fastidioso; focalizzare i propri punti di forza e di debolezza; fare mente locale sugli aspetti lavorativi che sono piaciuti in eventuali lavori precedenti; prepararsi alla possibilità di richieste lunghe, inattese o stressanti.

Da evitare, invece, un atteggiamento eccessivamente sicuro di sé, estemporaneo, poco curato, sciatto, disorganizzato<sup>16</sup>. Sconsigliato poi improvvisare in modo superficiale la risposta a una domanda non contemplata. Mai dare l’impressione di persone pressapochiste che affrontano con leggerezza le sfide<sup>17</sup>.

In una scena del film *I love shopping* la sbadata, ma simpatica, protagonista Rebecca Bloomwood, interpretata da Isla Fisher, è alla ricerca di un’occupazione. Il suo sogno nel cassetto è quello di diventare giornalista per una importante rivista

<sup>14</sup> Gandolfi G. (2014), *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche. Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>15</sup> Fry R. (2009), *101 risposte vincenti per il colloquio di lavoro*, TEA, Milano.

<sup>16</sup> *I love shopping* (in inglese *Confessions of a Shopaholic*) diretto nel 2009 da P. J. Hogan e interpretato da Isla Fisher.

<sup>17</sup> Borgogni L., Consiglio C. (2016), *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, FrancoAngeli, Milano.

di moda, ma nel frattempo si candida per entrare nel team di una rivista economica, pur non avendo le competenze necessarie. Si presenta così a un colloquio, con un abbigliamento molto curato e femminile ma senza un'adeguata preparazione. Il colloquio sarà, inevitabilmente, un disastro.

La prima richiesta che le viene rivolta è quella di consegnare il proprio *curriculum vitae*. È convinta di averlo con sé e inizia a cercarlo nella borsetta, ma con sorpresa non lo trova. Accortasi dell'inconveniente preferisce cambiare la versione dei fatti e come se niente fosse, riferisce al selezionatore che preferisce raccontarglielo a voce. Incuriosito dal personaggio e dalle sue stranezze, il selezionatore continua ad ascoltarla, nonostante la grave dimenticanza e altri indizi che depongono decisamente a suo sfavore. La giovane è in difficoltà, sembra non avere troppi freni, si muove eccessivamente e arriva pure a giustificarsi esplicitamente "*scusi, sono una frana nei colloqui*". Il colloquio prosegue confermando, con altri segnali, frasi e *gaffes* imbarazzanti, che la giovane candidata è non solo poco organizzata e un po' "fra le nuvole", ma anche poco professionale<sup>18</sup>. Accortasi che il colloquio è andato irrimediabilmente male, è lei stessa a rinunciare per prima alzandosi improvvisamente dalla sedia per salutare e ringraziare dell'ascolto "*A questo punto direi di tagliare corto... Mi ha già cancellato dall'elenco? Le sono grata di tutto*".

Un'altra scena, utile per ragionare sull'utilità di un'adeguata preparazione precedente al colloquio di lavoro, è tratta dalla famosa serie del ragionier Ugo Fantozzi<sup>19</sup>. Il protagonista, sempre impacciato nella sua veste comica, riesce ad ottenere informazioni preziose in vista di un colloquio di lavoro per entrare a lavorare nella fantomatica Megaditta. Grazie a una "*soffiata di un capo usciere corrotto*" viene a sapere che il Presidente della commissione, il Prof. Guidobaldo Maria Ricciardelli, fanatico cultore del cinema d'arte, è particolarmente sensibile ai film espressionisti tedeschi. Gli suggerisce così di studiare un po' di filmografia, cosa che Fantozzi regolarmente fa, nonostante non siano di suo gradimento. Riesce così a fare bella figura nel corso del colloquio e alla fine otterrà il posto agognato, quello cioè di "spugnetta per i francobolli", ruolo umilissimo e ripetitivo. Una volta assunto sarà però costretto dal suo superiore a vedere periodicamente lo stesso genere di film che Fantozzi continuerà a subire per sottomissione: "*una volta a settimana costringeva dipendenti e famiglie a terrificanti visioni dei classici del cinema*"<sup>20</sup>.

Tale vicenda, se da una parte sottolinea l'importanza della preparazione e l'utilità del reperimento di informazioni utili, dall'altra denuncia ironicamente come nei colloqui di lavoro spesso si piazzino i ruffiani e coloro che hanno ricevuto informazioni utili sui commissari.

<sup>18</sup> *I love shopping* (in inglese *Confessions of a Shopaholic*) diretto nel 2009 da P. J. Hogan e interpretato da Isla Fisher.

<sup>19</sup> *Il secondo tragico Fantozzi*, diretto da Luciano Salce nel 1976 e interpretato da Paolo Villaggio.

<sup>20</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RZZP75DNajc>

## EMOTION MANAGEMENT-Gestione delle Emozioni

Prepararsi adeguatamente al colloquio di selezione significa anche ipotizzare le reazioni emotive che emergeranno nel suo corso e che potranno inficiare, almeno potenzialmente, la *performance* del candidato. Chi si sottopone a un colloquio di lavoro è chiamato a tenerne conto e deve prepararsi all'idea di reazioni poco controllabili o sconosciute<sup>21</sup>. Le mani, per esempio, potrebbero cominciare a sudare. Il ritmo del respiro, probabilmente, cambierà e si infittirà senza poterlo controllare appieno. Potrebbe anche aumentare la frequenza cardiaca. Gli arti periferici, inoltre, potrebbero muoversi in modo nervoso, come a cercare una (inconscia) via di fuga. In alcuni casi, le posizioni assunte potranno essere di chiusura e auto-protezione, infantili a tratti. I movimenti del corpo, soprattutto in corrispondenza di aspetti ritenuti focali, potranno condurre a gesti auto-rassicuranti, tipici di chi ha bisogno di consolazione in una condizione faticosa. Ci saranno persone, per esempio, che toccheranno ansiosamente i capelli o i monili a propria disposizione; chi invece se la prenderà con l'orologio toccandolo con forza; chi premerà meccanicamente il cappuccio di una penna o magari una collana al collo per scaricare la tensione in eccesso. Di fronte a queste reazioni poco controllate, evidenti al selezionatore e spesso imbarazzanti per il candidato, la *performance* può scadere. In un circolo vizioso, la risposta del singolo diventa imbarazzata, inefficiente nei contenuti e nella forma; l'entità di queste manifestazioni, addirittura, può peggiorare in intensità e frequenza, disturbando l'attenzione di tutti gli attori, candidato compreso<sup>22</sup>. Per evitare di soccombere alla gamma infinita di tali reazioni emotive e per non farsi trascinare dal flusso di reazioni psicofisiche, la stra-

<sup>21</sup> Per approfondimenti si consiglia la lettura di: Cannon W.B. (1920) *Bodily Changes In Pain Hunger Fear And Rage*, Appleton & Co., New York; Deakin JF. (1998), *Il ruolo della serotonina in casi di panico, ansia e depressione*, in «Clin Psychopharmacol», apr, 13 suppl 4: S1-5; Ekman P. (1999), *Basic Emotions*, in Dalglish T., Power M. (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion*, John Wiley & Sons Ltd, Sussex, UK; Ekman P., Friesen W. V. (2007), *Giù la maschera. Come riconoscere le emozioni dall'espressione del viso*, Giunti, Firenze; Grazzani Gavazzi I. (2009), *Psicologia dello sviluppo emotivo*, Il Mulino, Bologna; Schachter S., Singer J. (1962) *Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State*, in «Psychological Review», 69, pp.379-399; Panksepp, J., Biven, L. (2012), *The Archeology of Mind. Neuroevolutionary Origins of Human Emotions*, W. W. Norton & Company, New York; Plutchik R. (2001), *The Nature of Emotions*, in «American Scientist», July-August 2001, <https://www.jstor.org/stable/27857503?seq=1>

<sup>22</sup> Busana C., Banterle A. (2008), *Capacità trasversali: elemento cruciale nel profilo di competenze per la ricerca*, in Zaccarini S., Silvestri I. (a cura di), *Competenze per la ricerca: esigenze delle imprese innovative e profili formativi*, CLEUP, Padova.

tegia più efficace sembra essere quella di una maggiore clemenza verso le proprie fragilità e l'incapacità di controllarle. Fondamentale, inoltre, arrivare riposati al colloquio, per rendere di più e gestire meglio la fisicità<sup>23</sup>.

## COMMUNICATION SKILL-Cura della situazione comunicativa

Per costruire e proporre agli interlocutori una buona immagine di sé nel corso di un colloquio di selezione, è richiesta una matura sensibilità comunicativa e la cura di aspetti molteplici, differenziati e complementari. Se comunicare, essenzialmente, è creare un terreno comune per lo scambio reciproco di informazioni alla ricerca di un *feedback*, certamente il colloquio di selezione si presenta come una tipica situazione comunicativa nella quale, *hic et nunc*, ovvero in un dato contesto e in un tempo e luogo specifico, gli interessati pongono la massima attenzione per codificare, inviare e decodificare messaggi, non limitandosi alla mera informazione<sup>24</sup>.

Nel corso di un colloquio, come ben sanno i selezionatori, si comunica non solo verbalmente, con le parole, ma anche con i segnali non verbali. Facendo riferimento a Goffmann<sup>25</sup>, il colloquio di lavoro rappresenta un caso esemplare di *performance* "teatrale", nel corso della quale l'obiettivo del candidato è quello di attirare l'*audience* (i selezionatori) e stimolare un forte coinvolgimento. Ciò sarà possibile attraverso l'adozione di una specifica strategia comunicativa e la manifestazione (controllata) del coinvolgimento emotivo, nonché una sapiente "interpretazione"<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Fare tardi la sera prima di un colloquio di selezione è controproducente. Il sonno, infatti, è strategico al fine di rigenerare le energie e riorganizzare i pensieri. Un sonno adeguato favorisce agilità mentale, chiarezza espressiva, lucidità. Ore di sonno mancate, al contrario, diminuiscono attenzione e concentrazione, causano una sensazione di confusione, la percezione di avere la mente "annebbiata" che impedisce la riorganizzazione ordinata del pensiero.

<sup>24</sup> Back K.K. (1982), *Assertiveness at Work*, McGraw-Hill, London; Castanyer O. (1998), *L'assertività, espressione di una sana stima di sé*, Cittadella Edizioni, Assisi; Covey S. (1989), *Le 7 Regole per Avere Successo*, FrancoAngeli, Milano; Daffi G. (2007), *Le competenze trasversali nella formazione professionale*, Centro Studi Erickson, Trento; De Bono E. (2007), *Una bella testa*, Centro Studi Erickson, Trento; Schuler E. (1992), *Le tecniche assertive*, FrancoAngeli, Milano; Watzlawick P. (1971), *La pragmatica della comunicazione*, Astrolabio, Roma; Watzlawick P. (1997), *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, Milano; Zecchini A. (2011), *La comunicazione assertiva: dalla sapienza biblica al comportamento organizzativo*, in «Rivista on line Dialoghi.org».

<sup>25</sup> Goffman E. (1959), *La vita quotidiana come rappresentazione*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Edimburgo.

<sup>26</sup> Ciappei C, Cinque M. (2014), *Soft Skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, FrancoAngeli, Milano.

Come principio di base, nel corso del colloquio, l'obiettivo è quello di "mantenere aperta la connessione" in ogni fase, a partire dai momenti precedenti il colloquio fino ai momenti immediatamente successivi al confronto. Occorre ricordare, a proposito, che anche il "prima" comunica informazioni utili al selezionatore: mai quindi sentirsi liberi di esprimere commenti o giudizi in modo incontrollato, magari al telefono o con estranei presenti nella stanza. Nei momenti precedenti al colloquio e negli spazi d'attesa previsti, infatti, il candidato è già sotto osservazione. Non conviene, pertanto, compiere determinati atti che comunicano confusione, sbadattaggine, disorganizzazione, ansia. Per esempio, non è opportuno arrivare in ritardo nella sede dove avverrà la selezione; non conviene nemmeno disturbare con un eccessivo anticipo; bisogna poi evitare commenti azzardati sulla realtà organizzativa; non aspettare nervosamente masticando un chewingum; non subissare di domande il personale; non muoversi ansiosamente nella sala d'attesa. La cura di questi (ed altri) elementi nei momenti antecedenti il colloquio non si deve trasformare però in un approccio affettato e innaturale.

Un esempio di comunicazione poco efficace durante un colloquio di lavoro può essere tratto dal video *I colloqui imbruttiti*, quarto episodio, dove viene presentato lo "startupper", un giovane impacciato e poco interessante, dalla comunicazione poco efficace, incapace di attrarre l'attenzione del selezionatore sia per quanto riguarda la forma che i contenuti. Anche nella sua fisicità e nell'abbigliamento il giovane è poco comunicativo. Tono noioso per quanto convinto, sguardo poco convincente, barbetta e pettinatura trascurata, occhiali fuori moda, colori spenti del vestiario. Una scelta certamente lontana dalla *business etiquette* aziendale. La scarsa abilità comunicativa viene ampiamente confermata nei contenuti, quando il giovane cerca di entusiasmare il manager con una sua idea "brillante" di business (in realtà un progetto banale e già realizzato da altri). Il selezionatore, annoiato, continuerà ad ascoltarlo per un po', ma esasperato e infastidito alla fine lo manderà via interrompendo bruscamente il colloquio di selezione. Il giovane non è stato in grado di mantenere aperta la comunicazione.

## **RECEPTIVENESS – Ricettività**

Collegato al principio di comunicazione efficiente, si mostra un altro principio, fondamentale per l'efficacia di un colloquio di selezione, quello cioè della ricettività<sup>27</sup>.

Un primo aspetto di questa ricettività cui facciamo riferimento è generi-

<sup>27</sup> Barrett-Lennard G. (2005), *La relazione al centro*, Edizioni La Meridiana, Bari.

camente definibile come attitudine all'ascolto: la capacità cioè di cogliere gli stimoli che provengono dal selezionatore; la capacità di rispondere alle domande senza divagare, svincolare o andare fuori tema; la capacità di non farsi distrarre da "rumori" di qualunque natura; la volontà di essere centrato sulla richiesta e sull'argomento posto, rispondendo coerentemente alla richiesta.

L'altro aspetto di questa ricettività cui facciamo riferimento è poi la capacità di "leggere dentro", ovvero quella specifica forma di intelligenza<sup>28</sup> che aiuta a comprendere il contesto, intuendo (nel senso etimologico)<sup>29</sup> le impressioni del selezionatore, analizzare e inquadrare gli attori che entrano a vario titolo nella situazione del colloquio. In questa accezione, un candidato intelligente e ricettivo prende in mano la situazione, esamina a sua volta l'esaminatore (senza farlo pesare) e ne trae vantaggio. Dalle sue valutazioni, corrette o scorrette, cercherà di cogliere spunti ulteriori per suscitare una buona impressione; lo farà a partire dai particolari, dalle piccole cose, da piccoli tentativi di instaurare un rapporto proficuo. Gli indizi che man mano raccoglierà un candidato ricettivo vengono ricostruiti in tempo reale e prendono forma nel corso del colloquio, assumendo fattezze sempre più "cucite" in base all'ambiente<sup>30</sup>. Tali indizi gli consentiranno di comprendere quando un'affermazione suscita interesse e approvazione; quando il selezionatore ha delle riserve; quando è il momento di fare una certa affermazione oppure, viceversa, quando è il momento di tacere. Il candidato ricettivo, essenzialmente, intuisce e inferisce. Desume, per esempio, alcune informazioni utili sulle dinamiche interne all'azienda da segnali non verbali, da frasi informali o da elementi di contorno. Intuisce le gerarchie e la natura dei rapporti fra le persone incontrate. Intuisce il grado di soddisfazione e il livello di coinvolgimento dei collaboratori. Intuisce l'eventuale presenza di carismi all'interno della struttura. Intuisce lo stile direttivo. Intuisce il clima aziendale o eventuali riserve da parte di chi lavora nell'organizzazione. Intuisce se l'interlocutore preferisce un colloquio asciutto o denso di particolari. Intuisce se ci sono già altri competitori validi.

Per tutti questi motivi, la ricettività si mostra strumentale e strategica per

<sup>28</sup> Con riferimento all'etimologia del termine "intelligenza" che deriva dal latino *intus* (dentro) e *legere* (letteralmente leggere, ma anche comprendere e raccogliere idee. L'intelligenza, pertanto, è riferita alla capacità di comprendere in profondità, non superficialmente, cogliendo ciò che è nascosto.

<sup>29</sup> Con riferimento alla capacità di "vedere dentro". Il termine intuito deriva dal latino *intuitus* – *us*, derivato di *intuēri*.

<sup>30</sup> Cinque M. (2014), *Soft skills in action. Halls of residence as centers for life and learning*, Euca (European University College Association), Brussels.

affinare, nel breve lasso di tempo del colloquio, una strategia mirata da adottare al contesto e al momento<sup>31</sup>.

Occorre ricordare però, che queste attività intellettive, cognitive ed empatiche condotte dal candidato, pur mostrandosi utili e informative, non devono mai mettere in difficoltà il selezionatore; il candidato cioè non deve mai dare l'impressione di essere pronto a giudicare, ingerente o ruffiano, ma nemmeno una persona opportunista che usa l'intelligenza in modo esclusivamente strumentale per arrivare a un obiettivo egoistico.

In una scena del già citato film *Upside Down*, il giovane candidato è un giovane ricercatore che ha compiuto studi innovativi su una rara polvere alla base di una crema cosmetica che fa ringiovanire. L'azienda TransWorld, creata e controllata dal "Mondo di Sopra", si mostra sinceramente interessata alla sua ricerca. L'esaminatore è nei toni gentile e pacato. Eppure, il giovane candidato è capace di "leggere fra le righe" e non si ferma all'apparente disponibilità mostrata. Dietro il registro linguistico curato ma affettato, dietro una spiccata mancanza di sonorità vocale da parte del selezionatore, dietro una efficiente organizzazione della struttura organizzativa, il giovane candidato coglie e interpreta chiaramente i segnali e riesce a leggere fermezza, rigore, forti limitazioni alle iniziative personali oltre all'indisponibilità di vedere da differenti punti di vista, in una prospettiva chiaramente up-down, come evoca, del resto, il titolo stesso del film. Il giovane, connesso e "sintonizzato" in un ambiente di fatto ostile, capisce che, una volta entrato a lavorare in quella realtà, dovrà fare molta attenzione, tenere ben presenti i vincoli, le sanzioni previste e le aspettative del suo "capo"<sup>32</sup>.

## **ATTENTION SPAN – Capacità di concentrazione**

Il colloquio di selezione richiede una buona e costante capacità di concentrazione, ovvero l'abilità di "fissare" il proprio pensiero sul colloquio stesso, elaborando le numerose informazioni che pervengono e adattando ad esse la strategia comunicativa e relazionale<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Un candidato ricettivo saprà andare oltre la superficie di ciò che appare manifesto, intuendo più correttamente i messaggi del selezionatore.

<sup>32</sup> *La ricerca della felicità* (in inglese *The Pursuit of Happiness*), diretto nel 2006 da Gabriele Muccino e interpretato da Wilbur Smith.

<sup>33</sup> Per approfondimenti sul tema si consiglia la lettura di: Posner M. I. , Petersen S. E. (1990), *The attention system of the human brain*, in «Annual Review of Neuroscience», vol. 13, pp. 25-42; Rothbart M. K., Ellis L. K., Rueda M. R., Posner M. I. (2003), *Developing mechanisms of temperamental effortful control*, in «Journal of Personality», vol. 71, n. 6, pp. 1113–1143; Durham N.C. (2020), *New Study Identifies Brain Centers For Attention Control*, in «ScienceDaily», <https://www.sciencedaily.com/releases/2020/11/201102150848.htm> (con-

Chi si presenta concentrato, indubbiamente, trasmette una buona immagine di sé e tende ad avvalorare le impressioni positive suscitate rispetto alle capacità cognitive. Inoltre, una buona e costante capacità di concentrazione, rivolta a molteplici e correlati aspetti del colloquio, consente al candidato di raccogliere segnali e informazioni utili sugli esaminatori. La capacità di concentrazione consente poi di limitare le paure dell'esaminando e di misurare i punti di forza o i limiti di eventuali *competitor*.

In particolare, poco prima del colloquio, è importante cercare di “guidare” (se non dominare) la propria emotività, i dubbi, le paure che rischiano di inficiare la *performance*. Un approccio rilassato ma concentrato consentirebbe, infatti, di “catalizzare” le energie fisiche ed esprimere al meglio le qualità mentali<sup>34</sup>.

Per quanto la necessità di essere concentrati nel corso del colloquio sia un richiamo corretto ed auto-evidente, nella pragmatica del colloquio è meno attuabile da parte del candidato. Le distrazioni, infatti, intese come tutto ciò che allontana l'attenzione dalla situazione contingente, sono molteplici e consistenti.

Per quanto riguarda il contenuto, su cosa, in particolare, il candidato deve essere concentrato? Bisogna, innanzitutto, essere concentrati nel rivolgere accuratamente lo sguardo verso tutti gli interlocutori presenti, senza però risultare aggressivi. Concentrati sugli elementi del contesto che, a contorno, definiscono la situazione. Concentrati sul contenuto dello scambio verbale. Concentrati sulle domande del selezionatore. Concentrati rispetto alle consegne date. Concentrati sui tempi a disposizione. Concentrati sulla propria scaletta. Concentrati sul messaggio di fondo che si vuole passare. Tale richiamo alla concentrazione si riferisce a tutta la durata del colloquio, a partire dalla fase preparatoria e dai momenti immediatamente precedenti il colloquio.

Una scena significativa, capace di mostrare come sia indispensabile una elevata capacità di concentrazione nell'ambito di un colloquio di lavoro, può essere tratta da una commedia italiana del 1984, diretta da Castellano e Pipolo. Il protagonista del film *Il ragazzo di campagna* è Artemio, un giovane contadino di un piccolo centro della campagna lombarda dove vivono in prevalenza anziani. Arrivato a

sultato novembre 2020); Sarter M., Paolone G. (2011), *Deficits in Attentional Control: Cholinergic Mechanisms and Circuitry-Based Treatment Approaches*, in «*Behavioral Neuroscience*», vol. 125, n. 6, December 2011, pp. 825-835.

<sup>34</sup> Cinque M., Succi C. (2015), *Hard Findings on Soft Skills: How new needs of the job market demand to re-design learning processes*, in (a cura di) Munro R., *5th Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age*. vol. 14, pp. 82-96.

quaranta anni, decide di cambiare vita, lasciare tutto e cercare fortuna nella grande metropoli di Milano. Fra i vari tentativi di trovare una sistemazione, il protagonista prova a essere assunto da una compagnia assicurativa.

I registi, in chiave ironica e polemica al tempo stesso, in una scena del film ironizzano sulle dinamiche che possono sorgere un colloquio di lavoro. Nella scena in questione viene rappresentato molto bene come non sia scontato riuscire a mostrarsi concentrati e focalizzati nel corso di un colloquio di lavoro. Il protagonista, interpretato da un disincantato Renato Pozzetto, si trova ad affrontare un colloquio di selezione di fronte a tre personaggi “ingessati”, affettati, poco disposti ad apprezzare la sua ironia sprezzante e il suo approccio rustico alla vita.

Il giovane, in quella situazione per lui artificiale, non sembra essere molto “connesso” e informato sulla realtà di una compagnia assicurativa, anche se mostra di avere la parola pronta e l’abilità di tentare sempre una risposta. Eppure, di fronte ai quesiti tecnici della commissione, non è capace di concentrarsi adeguatamente. Anzi, con superficialità, eccede nella forma e nei contenuti, lasciandosi prendere troppo da ricostruzioni fantasiose. Fra gli errori commessi, il protagonista assume perfino un atteggiamento denigratorio nei confronti dei commissari, non solo controproducente, ma anche sprezzante<sup>35</sup>. Palesa in questo non solo l’incapacità a relazionarsi adeguatamente ai selezionatori e all’ambiente, ma soprattutto uno scarso interesse a entrare in quella specifica realtà aziendale.

Una scena del video *I colloqui imbruttiti* mostra un giovane candidato, qualificato come “nerd”, che non capisce assolutamente l’importanza di mostrare attenzione costante al selezionatore nel corso di un colloquio di lavoro<sup>36</sup>.

Dopo una serie iniziale di domande classiche da parte del selezionatore il giovane candidato esce dal discorso e comincia a parlare della sua grande passione, ovvero la saga di *Guerre Stellari*. Incapace di capire quanto sia inopportuna la sua divagazione, mostra una profonda conoscenza della saga ma evidenzia anche quanto sia facile, per lui, distrarsi dal compito e pensare al suo chiodo fisso. Al selezionatore, scocciato, non resta altra scelta se non quella di chiudere bruscamente il colloquio.

## **PLEASANTNESS-Gradevolezza**

Un principio chiave da tenere presente nel corso di un colloquio di selezione è quello della gradevolezza.

Al candidato, cioè, conviene trasmettere un messaggio di segno positivo, mostrando di essere consapevole dell’opportunità concessa, a proprio agio in quel determinato contesto, *oriented* in una situazione cercata, grato

<sup>35</sup> *Il ragazzo di campagna*, diretto nel 1984 da Castellano e Pipolo e interpretato da Renato Pozzetto.

<sup>36</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=OKJLlJyWNTc&t=82s>