



Erasmus+

Erasmus+ Programme, KA2 - Parteneriate Strategice  
Titlu proiect: "Metode și tehnici efective pentru  
selecția științifică a personalului"  
Contract No. : 2016-1-RO01-KA202-024579

# La Selezione del Personale Scientifica



*Rivensco Consulting Ltd*

ROMÂNIA  
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE  
CENTRU DE PSIHOLOGIE





## **AUTORI DEL MANUALE**

Valentina Leliana Pârvulescu

Zizi Cerasela Merlan

Cristina Stelian

Cristina Albu

Darius Turc

Lucia Răileanu

Igor Vitale

Alessandro de Carlo

Michaelides Constantinos

Michalis Papatherapontos

## Ringraziamenti

Come coordinatori di questa edizione del Manuale „La Selezione del Personale Scientifica” vorremmo ringraziare tutti i collaboratori che si sono uniti in questo approccio e che ci hanno supportato in tutte le nostre azioni.

Prima di tutto, ringraziamo l’Agenzia Nazionale per i Programmi di Comunità nei campi dell’Istruzione e Formazione Professionale, il Programma Erasmus+, il Partenariato strategico per il notevole supporto e la collaborazione nel corso di tutto il progetto, senza di questo, la pubblicazione di questo manuale non sarebbe stata possibile.

La Squadra di ZIVAC

# **GUIDA DI SUPPORTO**

## **”La Selezione del Personale Scientifica”**

**Guida Sviluppata nell'ambito del Progetto Erasmus +  
Programma di Partenariato Strategico.**

**Titolo del Progetto: "Effective Methods for Scientific Personnel  
Selection "**

**Progetto Nr.: 2016-1-RO01-KA202-024579**

“Questo Progetto (Project Nr. 2016-1-RO01-KA202-024579) è stato finanziato con il Supporto della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette il solo punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere considerata responsabile per gli utilizzi delle informazioni in esso contenute.”

## **Indice**

### **CAPITOLO1 - Prima e dopo la selezione del personale** **pag. 11**

1.1. Monitorare la selezione del personale pag. 11

1.1.1. Processo di selezione tradizionale pag. 11

1.1. 2. Misure di selezione pag. 12

1.2. Affidabilità e validità dei metodi di selezione pag. 13

1.3. Ricerca sulla selezione personale pag. 14

1.4. Il processo di selezione del personale pag. 17

1.4.1. Problemi che possono verificarsi nella selezione del personale pag. 17

1.4.2. Prospettive per il futuro pag. 19

1.4.3. Misure psicologiche pag. 19

1.4.4. Sistemi di selezione per confronto pag. 20

1.5. Costruzione di un report (Piano di Sviluppo Personale) pag. 21

1.5.1. Valutare i piani di sviluppo personale pag. 22

1.5.2. Principi di apprendimento pag. 24

1.5.3. Insegnare il tuo piano di sviluppo personale pag. 26

1.6. Socializzazione lavorativa pag. 28

1.6.1. Condividere la conoscenza pag. 30

1.6.2. Socializzare con i nuovi dipendenti pag. 31

1.6.3. Incoraggiare il lavoro di squadra	pag. 32
1.6.4. Creare alleanze	pag. 32
1.6.5. Fasi del processo di socializzazione	pag. 32
1.6.6. Un processo di allineamento	pag. 33
1.6.7. Gli effetti negativi della socializzazione nell'organizzazione	pag. 34
1.6.8. Esiti e vantaggi della socializzazione lavorativa	pag. 35
1.6.9. Esiti e vantaggi della socializzazione lavorativa	pag. 35
1.6.10. Conclusioni	pag. 39
<b>CAPITOLO 2 - La Selezione del Personale Scientifica</b>	<b>pag. 40</b>
2.1. La Selezione del Personale Scientifica	pag. 40
2.1.1. Il punto di partenza della procedura di selezione	pag. 41
2.2. Analizzare le esigenze dell'organizzazione	pag. 42
2.3. La Cassetta degli Attrezzi di base per condurre una analisi delle esigenze corrette	pag. 42
2.3.1. Gli strumenti più utilizzati per l'analisi delle esigenze e le best practice per fare una coretta valutazione	pag. 43
2.3.2. Suggerimenti per condurre un'analisi delle esigenze corretta	pag. 45
2.4. Suggerimenti per condurre l'Intervista di Analisi del Lavoro	pag. 47
2.5. Informazioni sulla cultura organizzativa	pag. 47
2.5.1. Analisi Multidimensionale delle culture organizzative	pag. 48
2.5.2. Il metodo di Schein per la Cultura Organizzativa	pag. 49
2.5.3. Produci un resoconto dell'Analisi delle Esigenze	pag. 50



2.6. Test Psicometrici	pag. 51
2.7. I test di Personalità	pag. 53
2.8. Test di Intelligenza - Intelligenza Fluida	pag. 53
2.8.1. Screening Intelligence Test – nel testo questo è capitolo 2.9.	pag. 54
2.9. Test per la misurazione del Leadership Indicator	pag. 55
2.10. I test di concentrazione focalizzata	pag. 55
2.11. Test per la motivazione. Achievement Motivation Inventory	pag. 55
2.12. Test per la misurazione di aspetti negativi	pag. 56
2.13. Il test Q-Bo	pag. 56
2.14. Le scale di Monitoraggio	pag. 57
2.15. Validità ed attendibilità durante la selezione del personale	pag. 57
2.16. Come selezionare scientificamente: dal generale allo specifico	pag. 58
2.17. Aspetti tecnici di una selezione di personale scientifico. Criteri	pag. 60
<b>CAPITOLO 3 - ANALISI COMPORTAMENTALE NEL PROCESSO DI SELEZIONE</b>	<b>pag. 86</b>
3.1. Analisi Comportamentale durante il processo di selezione	pag. 86
3.1.1. Le regole per un'analisi comportamentale corretta	pag. 87
3.1.2. La logica dell'investigatore	pag. 89
3.1.3. Muoversi seguendo la logica dell'investigatore (Vitale, 2015)	pag. 89
3.1.4. L'ipotesi andrebbe formulata in modo probabilistico e non certo	pag. 90
3.1.5. Validità ed affidabilità	pag. 91

3.1.6. Indizi comportamentali simultanei	pag. 99
3.1.7. Incongruenze interne ed ambivalenze	pag. 100
3.1.8. Gestualità asimmetrica – nel testo non è come capitolo	pag. 102
3.1.9. Persona, comportamento, contesto: le cause del comportamento non verbale	pag. 103
3.2. Analisi della Comunicazione Verbale	pag. 104
3.2.1. Come la persona parla di sé. L'uso della prima, seconda e terza persona	pag. 106
3.2.2. L'uso degli aggettivi	pag. 106
3.2.3. Digressioni e variazioni sul tema	pag. 112
3.3. L'intervista Individuale	pag. 113
3.3.1. Tipi di interviste individuali. L'intervista situazionale	pag. 115
3.3.2. Behaviour Description Interview	pag. 117
3.3.3. Structured Interview	pag. 118
3.4. L'intervista di gruppo	pag. 127
3.4.1. Lo studio dell'interazione di gruppo	pag. 132

## **Introduction**

Questo manuale è pensato come una guida che può aiutare i professionisti che lavorano nell'ambito della Selezione del personale per identificare gli strumenti necessari per aiutarli a selezionare, dandogli una visuale olistica ed introducendo l'analisi comportamentale nel processo di selezione.

Il primo capitolo riguarda tecniche da utilizzare nella definizione di un piano di sviluppo, ciò che accade prima della selezione può contribuire ad una comunicazione efficace tra intervistato e candidato. Descrive la socializzazione a lavoro e come avviene l'integrazione del nuovo dipendente.

Il capitolo due tratta della parte scientifica della selezione del personale, dell'importanza dei test, di alcuni esempi di test e delle caratteristiche che un test dovrebbe avere.

Il capitolo tre parla dell'analisi comportamentale e di come questo metodo possa essere un utile complemento nella selezione del personale. L'utilizzo dell'analisi comportamentale da parte degli specialisti che lavorano nella selezione può ottimizzare il processo e facilitare la scelta corretta riguardo ciò che richiede il contesto lavorativo.



## **CAPITOLO 1**

### **Prima e dopo la selezione del personale**

#### **1.1. Monitorare la selezione del personale**

La selezione del personale può essere considerata come un processo metodico utilizzato per coinvolgere le persone. Questo termine può essere applicato a tutti gli aspetti del processo (reclutamento, selezione, impiego, ecc.), ma il più comune è la selezione dei lavoratori. Per questo, i candidati selezionati vengono separati dai candidati respinti con l'intenzione di scegliere la persona che più probabilmente avrà successo e porterà i contributi più significativi all'organizzazione.

La procedura di selezione segue la strategia di raccolta dati su una persona per determinare se può essere utile per il lavoro disponibile.

Le buone decisioni di selezione possono fornire ai manager nuovi membri di valore che possono contribuire ad aumentare la produttività e persino a modificare l'etica lavorativa. Le decisioni di selezione inadeguate possono essere costose in termini di tempi di gestione necessari per trattare i casi disciplinari, ricalcolare le persone non-performante e reclutare dei sostituti per i dipendenti che sono stati selezionati e / o che hanno lasciato il lavoro immediatamente dopo essersi presentati al lavoro.

##### **1.1.1. Processo di selezione tradizionale**

Il processo di selezione del personale tradizionale è una combinazione di tre metodi di selezione: moduli di iscrizione, interviste e referenze. L'elemento chiave di questo processo è il modulo di iscrizione e l'intervista. Le referenze svolgono un ruolo importante ma sussidiario, che funziona sia come fonte di informazione e valutazione per la lista breve e

l'intervista, sia come verifica della decisione dell'intervista. Ulteriormente, il processo dovrebbe funzionare come segue.



### 1.1.2. Misure di selezione

I responsabili delle risorse umane utilizzano una varietà di attrezzi / strumenti per selezionare i candidati che meglio si adattano alla posizione. Lo scopo principale di questi test è quello di prevedere e quantificare le performance del lavoro e ogni test ha i suoi punti di forza e le relative limitazioni da considerare. Quando si prende una decisione di assunzione, è essenziale fare attenzione allo stile, ai valori, alle motivazioni e alle attitudini della persona. Le abilità e le conoscenze possono essere acquisite dai nuovi dipendenti attraverso la formazione, ma la personalità è un atteggiamento che varia da individuo a individuo ed è difficile cambiarlo.

I metodi di selezione più frequentemente utilizzati possono essere suddivisi come segue:

#### **a. Interviste**

Le interviste sono considerate uno dei modi più comuni in cui le persone vengono selezionate. Le interviste regolari seguono una struttura

organizzata in cui ogni candidato risponde alle stesse domande ed è valutato da una valutazione standardizzata, denominata scala.

### **b. Test di personalità**

Un altro strumento utilizzato per il processo di selezione è il test della personalità. I test di personalità forniscono un'analisi abbastanza accurata delle capacità e attitudini interpersonali di un candidato. Questi test possono rivelare una varietà di cose su un candidato, come quanto bene lavora con gli altri, l'autodisciplina, l'attenzione ai dettagli, l'organizzazione, la flessibilità e l'umore.

### **c. Selezione dei dati biografici**

Informazioni di base, questionari, interviste e riferimenti dei datori di lavoro passati per valutare l'affidabilità, l'integrità e la personalità di un individuo. Per implementare questa tecnica, dovrebbe essere eseguito uno studio di validazione prima.

Ai candidati viene fornito un elenco di domande su questioni come la stabilità economica, l'etica professionale ed i risultati scolastici. I punteggi dei candidati vengono determinati valutando ciascuna risposta in base al rapporto empirico tra la domanda ed il criterio di interesse. Questa tecnica richiede uno studio di validità per ottenere risultati derivati empiricamente dai dati biografici.

### **d. Mettere alla prova le abilità**

I test di capacità psicomotoria sono utilizzati per misurare le capacità motorie e la coordinazione. Queste capacità sono vitali in lavori che richiedono un coordinamento. A differenza dei test di capacità psicomotoria, i test di idoneità fisica misurano le capacità motorie come il sollevamento (dei pesi) e la corsa. Queste abilità sono importanti in lavori come la costruzione, dove è necessaria la forza fisica.

## **1.2. Affidabilità e validità dei metodi di selezione**

L'affidabilità di un test si riferisce alla misura in cui si ottengono risultati ripetibili. I processi di reclutamento e selezione vengono utilizzati

da un'azienda ogni volta che è necessario assumere qualcuno e, se i risultati sono soddisfacenti, possono essere considerati affidabili.

Inoltre, è necessario valutare la validità di queste misurazioni al fine di determinare se gli strumenti di selezione possono predire la performance nei lavori. Ci sono tre principali tipi di validità: costrutto, contenuto e criterio.

### **Validità del costrutto (concettuale)**

La validità del costrutto si riferisce alla misura in cui il test valuta accuratamente il costrutto sottostante di ciò che afferma di valutare. Questo può essere valutato esaminando le correlazioni con altre misure che intendono valutare lo stesso costrutto. Quando chiediamo se il test ha la validità del costrutto, in realtà chiediamo: "Stiamo testando questa cosa che siamo interessati a testare?". Un esempio di una misura della validità del costrutto è il test del QI. È inteso per misurare l'intelligenza, ma c'è disaccordo sulla misurazione dell'intelligenza, come si dice, o solo un tipo di comprensione.



## **Validità del contenuto**

La validità del contenuto si riferisce alla misura in cui viene valutato il costrutto che sottende il concetto che afferma di valutare. Ad esempio, esaminiamo un'intervista per una posizione di banchiere. Questo strumento dovrebbe avere una bassa validità di contenuto se valutasse la misura in cui il candidato si sentisse al suo agio a parlare con persone diverse, ma non se si sentisse al suo agio con la matematica, perché il candidato non sarebbe stato valutato in ogni aspetto del lavoro del banchiere. Lo strumento non copre tutti gli aspetti richiesti per questo lavoro.

## **Validità del criterio**

La validità del criterio esamina la misura in cui il costrutto è correlato al comportamento nel mondo reale in diverse situazioni e manifestazioni.

### **1.3. Ricerca sulla selezione personale**

Gli elementi principali nella progettazione e nella convalida delle procedure di selezione del personale sono in vigore da molti anni. Il ruolo dell'analisi del lavoro, i modelli contemporanei della performance lavorativa ed i criteri sono analizzati criticamente. Dopo aver identificato questioni importanti e rivisto il lavoro di ricerca sull'attrarre i candidati, comprese le percezioni dei candidati sui processi di selezione del personale, viene esaminata la ricerca sui principali metodi di selezione del personale. Il recente lavoro sulle abilità cognitive ha confermato la validità del criterio, ma permangono i problemi di impatto negativo.

Le nuove ricerche sulla personalità avanzano oltre gli studi progettati solo per esplorare la validità dei criteri di personalità. Il colloquio e i risultati delle recensioni dei centri di ricerca sono valutati e discussi periodicamente.

In entrambi i casi, uno dei costrutti chiave misurati, sembra essere, in generale, la capacità cognitiva. Anche i valori della validità dei dati e dei processi utilizzati per sviluppare strumenti di dati biografici vengono rivisti criticamente.

L'articolo finisce con una valutazione critica dei processi utilizzati per ottenere prove di validità (principalmente da meta-analisi) e delle limitazioni del contesto attuale. Le prospettive future sono valutate brevemente in modo speculativo.

Il modello tradizionale di selezione e valutazione non è cambiato da molti anni. Smith e Robertson (1993) hanno indicato la sequenza principale di eventi coinvolti nella progettazione e nella convalida di qualsiasi sistema di selezione del personale. Il sistema tradizionale implica un'analisi approfondita e dettagliata del lavoro. Quest'analisi viene poi utilizzata per indicare gli attributi psicologici che una persona deve avere per essere efficace in quel lavoro. In cambio, i metodi di selezione del personale sono progettati per consentire ai responsabili della selezione di attirare e valutare le capacità dei candidati su questi attributi. Viene utilizzato un processo di convalida per valutare la misura in cui i metodi di selezione del personale forniscono dei predittori validi per la performance lavorativa o altre variabili di criteri, come l'assenteismo.

Forse il cambiamento più significativo nella letteratura di ricerca del personale dell'ultimo decennio è stato collegato agli studi meta-analitici su un'ampia varietà di metodi di selezione del personale che hanno dimostrato che quando gli effetti visibili degli errori di campionamento (la mancanza di affidabilità delle misurazioni) sono eliminati, la "vera" validità dei metodi di selezione del personale è molto più alta di quanto si pensasse inizialmente. Molti metodi di selezione sono stati sottoposti a una dettagliata revisione meta-analitica. Uno dei migliori elenchi di meta-analisi dei metodi di selezione è incluso in Schmidt and Hunter (1998), dove è fatta la meta-analisi di 17 metodi di selezione. Lo studio mostra la

A word cloud centered around the word 'INTERVIEW'. Other prominent words include 'RESUME', 'WORK', 'COMPENSATION', 'TEST', 'DEGREE', 'EMPLOYMENT', 'APPLICATION', 'SCREENING', 'BUSINESS', 'EXPERIENCE', 'CANDIDATES', 'TEAM', 'VIRTUAL', 'TRAINING', 'AGENCY', 'SKILLS', 'BENEFITS', 'TIE', 'JOB', 'SALARY', 'PORTFOLIO', 'IMPRESS', 'PHONE', 'FORMS', 'QUALIFICATIONS', 'TEMPORARY', 'REFERENCES', 'PERMANENT', 'TIPS', 'SKILLS', 'CAREER', 'PERSONALITY', 'EDUCATION', 'POLITE', 'PROGRAMS', 'INSURANCE'.

formazione. L'uso di diversi criteri ha avuto degli svantaggi: erano spesso poco pratici o costosi da raccogliere e creavano confusione perché producevano delle divergenze. Negli anni '80, i criteri sono stati organizzati in tre gruppi: criteri di produzione, dati del personale e giudizi.

Le tabelle di Schmidt e Hunter implicano che, in pratica, gli psicologi combinavano criteri di produzione e criteri di giudizio (in genere valutazioni di vigilanza) per produrre due categorie di fattori.

Per quanto riguarda i criteri, i cambiamenti più significativi nella ricerca di selezione del personale riguardano l'espansione del potenziamento della performance lavorativa in modo che includa non solo la capacità efficiente dei compiti pertinenti, ma anche la performance contestuale e il comportamento (Borman & Motowidlo, 1997; Coleman & Borman, 1999). Il campo di selezione del personale che si è sviluppato il minimo e sembra sempre più problematico è l'analisi dei posti di lavoro. Il ruolo tradizionale dell'analisi del lavoro all'interno del paradigma di selezione del personale è quello di fornire dati per tutte le fasi del processo. Nel'ambito organizzativo di questi giorni, i posti di lavoro non sono più stabili come lo erano 10 o 15 anni fa. Ad un certo punto, la tecnologia relativa al lavoro e la durata delle carriere degli impiegati erano ragionevolmente ben adattate. Ai nostri giorni, le tecnologie, le pratiche lavorative e persino le forme organizzative appaiono in modo diverso nella vita di un individuo. Questo vuol dire significa che in molte situazioni di selezione, l'esigenza di comprendere il lavoro è particolarmente complessa e difficile perché i lavori in questione possono essere radicalmente diversi in modi che sono molto difficile da predire entro 5 o 10 anni.

Nell'analisi sulla selezione del personale, Hough e Oswald (2000) hanno notato l'importanza della natura variabile del lavoro e le difficoltà che presenta questa caratteristica per l'analisi tradizionale del lavoro. Questi dati indicano che, rendersi conto dei cambiamenti sempre più rapidi che accadono nel ambito lavorativo, molti ricercatori e professionisti stanno conducendo delle analisi incentrate sui compiti e le abilità trasversali dei lavoratori, piuttosto che sull'analisi tradizionale dei luoghi di lavoro. In particolare, hanno notato l'uso di O \* NET come base di dati (Petersen, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999), che contiene delle

informazioni sul comportamento e gli attributi del lavoratore, incluse le informazioni sulle variabili della personalità, dei comportamenti e delle abilità cognitive. Questo moderno approccio all'analisi del lavoro ha molti attributi utili, ma chiaramente non riesce a trovare un modo per predire le future richieste di lavoro con un certo grado di certezza.

## **1.4. Il processo di selezione del personale**

### **1.4.1. Problemi che possono apparire nella selezione del personale**

Questo documento non ha lo scopo di fornire una revisione completa della letteratura sulla selezione del personale degli ultimi dieci anni. Recensioni recenti della letteratura di ricerca sulla selezione del personale forniscono una descrizione dettagliata del contesto attuale. Hough and Oswald (2000) and Salgado (1999) hanno fornito una recensione dettagliata e completa della letteratura di ricerca sulla selezione del personale. La revisione di Hough and Oswald (2000) copre l'intera gamma di selezione del personale, dall'analisi del lavoro e dei posti di lavoro agli standard professionali, legali ed etici.

Sia Hough and Oswald (2000) che Salgado (1999) offrono delle prove convincenti della affermazione anteriore che i risultati della meta-analisi hanno fornito forti prove di validazione per molti metodi di selezione del personale. I ricercatori hanno dimostrato di essere ragionevolmente validi diversi metodi di selezione del personale tra cui i test di capacità cognitiva, i questionari di personalità, le interviste, i centri di valutazione ed i dati biologici. Un settore importante che causa difficoltà sia per i ricercatori che per i professionisti riguarda la correttezza e l'impatto negativo dei metodi di selezione del personale. Un impatto negativo si verifica quando i membri di un sottogruppo vengono selezionati in modo sproporzionato più o meno frequentemente rispetto ai membri di un altro sottogruppo.



In termini generali, l'abilità cognitiva crea il maggior numero di problemi quando

si tratta di un impatto negativo. Anche se vengono combinate con metodi che hanno un impatto negativo inferiore, le capacità cognitive spesso creano problemi di impatto sfavorevoli per i sistemi di selezione (Bobko, Roth, & Potosky, 1999, Schmitt, Rogers, Chan, Sheppard and Jennings, 1997). Alcuni metodi di selezione del personale che non hanno un impatto negativo- ad esempio i questionari di personalità (Ones & Visweveran, 1998) sono ampiamente usati (Shackleton & Newell, 1997).

Altri metodi, come i dati biologici, che hanno un impatto negativo minimo e valori di validità relativamente buoni, continuano ad essere usati relativamente poco (Bliesener, 1996; Shackleton & Newell, 1997).

Per molti anni, la letteratura di ricerca sulla selezione del personale è stata dominata da studi che esploravano la validità di specifici metodi di selezione del personale. Lo sviluppo delle meta-analisi e l'uso successivo di questa tecnica per fornire una valutazione migliore della validità di un'intera gamma di metodi hanno fornito un significativo passo avanti. La prova di una vasta gamma di metodi è attualmente ragionevole e stabile, e una serie di argomenti come quelli sopra menzionati, ovvero analisi del lavoro e del posto di lavoro, misurazione dei criteri, impatto negativo ed equità, stanno diventando sempre più importanti e più visibili nella letteratura di ricerca sulla selezione del personale. Questi sono ugualmente per i professionisti. Altre questioni che sono di crescente importanza nella ricerca e nella pratica della selezione del personale sono: le procedure di selezione che riguardano anche il gruppo in cui i candidati lavoreranno (ad esempio - la selezione dei membri del team); la selezione per le organizzazioni multinazionali, in cui i candidati devono lavorare in culture diverse; le reazioni dei candidati alle esperienze di selezione del personale e la validità del criterio da raggiungere combinando diversi metodi di selezione.

#### **1.4.2. Prospettive per il futuro**

I progressi nella teoria e nella pratica della selezione negli ultimi 50 anni sono stati enormi. Si sa ora con certezza l'accuratezza e la validità della maggior parte dei metodi di selezione. C'è una comprensione concettuale molto più chiara della correttezza e della natura dei criteri di assunzione. Anche i candidati sono stati consultati, ma senza un risultato pertinente.

È anche possibile che vengano compiuti ulteriori progressi in nuove aree relative alla selezione del personale. Due novisettori di particolare interesse sono: l'uso di misure fisiologiche e la valutazione comparativa dei sistemi di selezione.

### **1.4.3. Misure psicologiche**

Le ricerche attuali sulla selezione e la valutazione sembrano aver ignorato i progressi della psicologia, suggerendo che le misurazioni fisiologiche potrebbero essere utili come strumenti di valutazione. Ad esempio, Shafer (1982, 1985) e Shafer & Marcus (1973) hanno studiato diversi indicatori derivati dai record EEG. Un indice, "l'indice di adattabilità neurale", misura il grado in cui la grandezza delle onde cerebrali diminuisce quando si ripete uno stimolo. È stato ipotizzato che individui con un QI di picco si abituino maggiormente agli item del test e quindi conservino le risorse neurali.

Si è constatato che l'adattabilità neurale ha avuto una correlazione di 0,82 con i punteggi di Ivan T. Robertson e Mike Smith dalla Weschler Intelligence Scale - una correlazione paragonabile a quella riscontrata tra due test di intelligenza conosciuti. Di simile, Eysenck e Barrett (1985) hanno studiato la complessità delle onde cerebrali generate da uno stimolo standard. Hanno ottenuto una correlazione di 0,83 tra la complessità del potenziale ambientale evocato di una persona ed i punteggi sulla scala intera del test di Weschler.

Ci sono alcuni suggerimenti che alcuni aspetti della personalità, come la stabilità emotiva e l'estroversione, hanno anche loro delle correlazioni neurofisiologiche. È troppo presto per dire se questi dati hanno qualche vantaggio rispetto alle misure comunemente usate nella selezione.



#### 1.4.4. Sistemi di selezione per confronto

Gli operatori di selezione e valutazione spesso devono differenziare (comparativamente) i sistemi utilizzati dalle organizzazioni di gestione.

I professionisti di altre aree, come i responsabili della produzione, possono utilizzare diversi metodi per confrontare le proprie operazioni con le operazioni di produzione di livello superiore.



Un direttore di produzione può avere i suoi metodi esterni di controllo fra cui ottenere un'analisi globale e un'indicazione di quegli aspetti del suo sistema di selezione che sono al di sotto degli standard di best

practice. In molte organizzazioni, la funzione di selezione incontra dei problemi simili ed è probabile e auspicabile che i metodi di controllo dei sistemi di selezione vengano sviluppati nel prossimo futuro.

### **1.5. Costruzione di un report (Piano di Sviluppo Personale)**

The Personal Development Plan (PDP) è legato a vari concetti, come il portfolio il piano di sviluppo continuo personale e professionale ed il profilo professionale. I due termini più frequentemente utilizzati sono il piano di sviluppo personale e professionale e la valutazione del portfolio. Riguardo quest'ultimo possono essere discussi diversi aspetti. In molte fonti della letteratura, il portfolio (valutazione) fa riferimento ad un sistema di reporting che è utilizzato per l'apprendimento organizzativo (Schmitz & Schillo, 2005). Inoltre, il portfolio è descritto come un registro o una note che fornisce dati per l'acquisizione di competenze, conoscenza, atteggiamenti, comprensione e risultati (Brown, 1995; Redman, 1994) o le competenze del dipendente (Smith & Tillema, 1998). Da un lato, questo è prospettico e dimostra uno sviluppo o un'acquisizione continua (Brown, 1995, Mc Mullan et al., 2003). Dall'altro lato, il portfolio è retrospettivo, dato che la riflessione sul passato è un aspetto centrale per la costruzione di un portfolio (Brown, 1995; Snadden, Thomas, Griffin e Hudson, 1996). I portfolio erano utilizzati originariamente come documento dimostrativo dai fotografi, i pittori, gli architetti ed i broker (Lyons & Evans, 1997; Mathers, Challis, Howe & Field, 1999). Successivamente, sono stati utilizzati nella scuola secondaria e nell'istruzione universitaria per supportare l'apprendimento degli strumenti. Una parte dei portfolio era dedicata allo sviluppo professionale degli studenti, chiamato PDP (eg Driessen, van Tartwijk, van der Vleuten, & Wass, 2007). Gradualmente, insegnanti, infermieri e medici di famiglia hanno utilizzato i portfolio. Nonostante il loro uso nelle scuole, comunque, la migliorare la performance professionale piuttosto che la performance educativa osservabile, non è facile. Questo è anche riflesso nella discussione su come utilizzare i risultati dell'apprendimento, una discussione che è andata avanti per anni. Invece, i portfolio professionali sono utilizzati come strumenti per presentare

informazioni sulle capacità che il lavoratore ha sviluppato e ciò che intende sviluppare in futuro ed è dunque chiamato Piano di Sviluppo Personale (PSP).

Il PSP può essere definito come uno strumento che:

- Fornisce una panoramica sulle competenze che il dipendente ha sviluppato nel passato e le abilità che intende sviluppare in futuro;
- è scritto dal dipendente stesso (auto-direzione del dipendente), sebbene il formato del PDP sia piuttosto stabile;
- E' utilizzato come base per strutturare conversazioni con il supervisore o con il coach che fornisce un feedback al dipendente e stimola il dipendente alla riflessione;
- Serve a prendere diverse decisioni, dalla pianificazione di un programma di formazione individuale fino alla decisione di dare o meno una promozione al dipendente.

### **1.5.1. Valutare i piani di sviluppo personale**

Un PSP è uno strumento utilizzato per raccogliere e documentare le informazioni riguardo le caratteristiche sulle quali ha lavorato il dipendente e su quelle che intende sviluppare in futuro. Riguardo a questo, può essere definito come uno strumento di valutazione. Collezionare e documentare le informazioni tramite un PSP può servire a raggiungere questi due obiettivi. Solitamente, si fa una distinzione tra due obiettivi principali: sviluppo professionale e certificazione / selezione / responsabilità (Smith & Tillema, 2001). Quando il PSP viene utilizzato per sviluppare, l'apprendimento ha un ruolo centrale. Quando invece il PDP è utilizzato per la certificazione la presentazione è molto importante (Beck, Livne, & Bear, 2005, Bradshaw & Hawk, 1996, Bunker & Leggett, 2004, Lyons & Evans 1997; Orland-Barak, 2005; & Tillema, 2001). Smith and Tillema (2001) fanno riferimento a due dimensioni. Il primo contenuto inizia da “Obiettivi di Certificazione (Promozione, Selezione)” a “Apprendimento, obiettivi di sviluppo”.

Il secondo contenuto pone la differenza tra compilare un PSP su base volontaria o richiesta. Gli autori riportano che c'era uno sviluppo molto maggiore del documento quando era volontario rispetto a quando era richiesto obbligatoriamente (Smith & Tillema, 2001). Invece altre ricerche hanno dimostrato che i collaboratori non sviluppa un PSP finché non ne sono obbligati (Bunker & Leggett, 2004). Coerentemente con le differenze tra i due obiettivi principali, sono stati definiti molti tipi diversi di portfolio. Si utilizza un portfolio di lavoro per la riflessione, mentre un portfolio documentario o un portfolio.

La differenza che c'è tra un portfolio documentario ed uno di impressione, riguarda il fatto che il portfolio di impressione mostra solo le cose migliori nel lavoro di qualcuno (Bunker e Leggett, 2004). Un'altra differenza simile è stata fatta tra i portfolio di prodotto o di presentazione e quelli di processo (Moore & Bond, 2002).

I PSP hanno iniziato ad essere largamente utilizzati, non solo nei campi della medicina e dell'istruzione ma anche nei contesti di business ed a livello governativo (Beaussert, Segers, vander Rijt, & Gijssels, 2011). Per esempio, uno studio Olandese condotto tra le aziende nella regione di Limburg ha mostrato che l'89% delle aziende utilizza il PSP (GITP, 2008) nel contesto della gestione dei talenti. Nel Regno Unito, molti autori sottolineano la forte raccomandazione del Governo all'utilizzo dei PSP per stimolare lo sviluppo professionale continuo nei servizi sanitari (Evans, Ali, Singleton, Nolan, & Bahrami, 2002; Bullock, Firmstone, Frame and Bedward, 2007). Nonostante la sua popolarità, le evidenze empiriche sulla sua efficacia sono circoscritte soprattutto nell'ambito dell'istruzione e della salute. Inoltre, ci sono molte differenze tra i diversi studi riguardanti l'implementazione dei PSP. C'è un'importante distinzione riguardo all'obiettivo per cui il PSP venga utilizzato. Una distinzione è stata operata tra due grandi set di obiettivi, apprendimento/sviluppo da una parte e promozione / selezione / responsabilità dall'altro (Smith & Tillema, 2001).

Diversi autori si chiedono se i PSP possono essere discussi nelle interviste di sviluppo così come nelle interviste di valutazione dallo stesso supervisore (ad es., Beck, Livne & Bear, 2005; Wolf & Dietz, 1998). Comunque, la ricerca ha fornito argomenti riguardanti le possibilità di utilizzo di questo strumento.

Primo, quando i PSP sono utilizzati con le finalità di ricompensa (come la promozione o l'aumento di stipendio) anziché con gli obiettivi di sviluppo si può assumere che l'apertura all'auto-riflessione critica è compromessa. Comunque, la riflessione critica è il punto di partenza per uno sviluppo professionale e chiarifica i punti di forza e di debolezza delle performance passate (ad es., Riley-Doucet & Wilson, 1997). I meccanismi di protezione del dipendente la paura di mettere alla prova la propria performance potrebbe portare alla raccolta di evidenze non autorizzate ed alla costruzione di un PSP non valido piuttosto che di un PSP che rifletta l'apprendimento e lo sviluppo reale del dipendente (Smith & Tillema, 1998, 2001).

Come riferito da Smith e Tillema (2003: p. 626): "La relazione tra la selezione delle evidenze e la riflessione sul lavoro rimane intrinsecamente tesa."

Secondo, quando gli obiettivi del PSP non sono trasparenti e ben chiari al dipendente, che implica che non è chiaro quali decisioni saranno prese sulla base del PSP, questo potrebbe portare ad una mancanza di fiducia nel controllo del supervisore e, dunque, ad una mancanza di fiducia nello sviluppo e nell'aumento della performance. La ricerca sul feedback a 360 gradi ha dato evidenza dell'importanza del concetto di fiducia nel valutatore.

Lo strumento del feedback a 360gradi "si basa sull'assunto che le informazioni sulla performance di un individuo raccolte da varie prospettive e consegnate alla stessa persona conduce allo sviluppo individuale" (Brutus,

London & Martineau, 1999, p. 676). Comunque, lo sviluppo dell'effetto del feedback a 360 gradi si raggiunge quando c'è fiducia sulla valutazione del valutatore del test. Questo è confermato da uno studio recente di Van Gennip, Segers e Tillema (2010) sull'efficacia del feedback a 360 gradi. Il risultato mostra che la valutazione della credenza sulla sicurezza psicologica prevede in modo significativa la valutazione della percezione di fiducia nel valutatore e, dunque, la sua percezione di aumento della performance. Basandosi su questi dati, si può assumere che quando gli obiettivi del PSP non sono chiari e siano utilizzati sia per finalità di sviluppo che di ricompensa, le sensazioni di sicurezza psicologica della valutazione vengono messe sotto pressione.

#### **1.5.5. Principi di apprendimento**

Il PSP si adatta bene all'ipotesi della teoria dell'apprendimento adulto (Knowles, 1975). Innanzitutto, lo strumento di valutazione assume che un dipendente sia curioso ed auto-motivato per lo sviluppo (Joyce, 2005). In secondo luogo, stimola il dipendente a prendersi la responsabilità per i suoi apprendimenti (Lyons & Evans, 1997). In altre parole, un supporto PSP all'apprendimento auto-diretto; i dipendenti devono regolare i propri processi di apprendimento. Insegnare l'apprendimento è “un processo in cui le persone prendono l'iniziativa nella valutazione dei risultati di apprendimento, diagnosticare gli obiettivi di apprendimento, formulare gli obiettivi di apprendimento e selezionare compiti di apprendimento appropriati” (Kicken, Brand-Gruwel, van Merriënboer & Slot, 2008). Inoltre, questo strumento consente ai dipendenti di usare le sue esperienze passate come risorse di apprendimento. Basandosi sull'esperienza, il dipendente ha già accumulato un sacco di conoscenza di cui spesso non è consapevole. Sulla base di ciò, la conoscenza del dipendente può essere portata in superficie e sviluppata. Alsop (2002) descrive le riflessioni come immagini della nostra esperienza, riviste dall'apprendimento” (p. 203). Kolb (1984) ha anche dichiarato che l'apprendimento prende forma tramite “esperienze

concrete” (ad es., un lavoro e riflettendo su ciò che si è sperimentato, che può essere stimolato durante un incontro con il supervisore. Terzo, il PSP consente al dipendente di sviluppare la propria abilità di apprendere dai problemi di vita.

L'utilizzo di un PSP deve essere accettato. Un dipendente deve essere supportato in modo non controllante, permettendo il suo sviluppo ed avendo opzioni di apprendimento comportamentale (London & Smither, 1999). Inoltre, consente una motivazione intrinseca, perché i dipendenti hanno un senso di auto-competenza e percepisce di poter controllare le proprie attività di apprendimento, che devono essere incoraggiate e ricompensate (London, Larsen & Thisted, 1999; London & Smither, 1999). Il supporto può essere fornito da un coach, un mentore o un supervisore. Il processo di valutazione nelle organizzazioni in cui si utilizza il PSP è utilizzato per il supporto in gran parte dal supervisore. Questo è coerente con la ricerca che ha trovato che usare il profilo di un candidato, il training e il feedback sono maggiormente efficaci se dati da un supervisore (Smith & Tillema, 2003). In più, è stato riscontrato che i dipendenti sono più portati a fare attività di sviluppo come la formazione quando hanno il supporto dei propri supervisori (London et al. 1999).

Un manager dovrebbe essere disponibile ad avere una comunicazione sufficiente con il dipendente ed a dargli un feedback (Wasylyshyn, 2003). La mancanza di interazione con il supervisore è principalmente dovuta a limitazioni di tempo, organizzazioni incompatibile del lavoro e distanza fisica (Noe, 1988). Inoltre si nota che quando il supervisore fornisce obiettivi chiari al dipendente, una cornice formale (inclusiva dei meeting), linee guida e standard specifici; l'effetto della valutazione dello sviluppo personale sarà più visibile (ad es., Guaglianone, 1995; Noe, 1996; Roberts, 2003).

Il supporto può essere dato ai colleghi. Di solito, hanno una migliore visione della performance e dello sviluppo del servizio dei colleghi



piuttosto che i supervisori (Beck, et al., 2005). Inoltre, i dipendenti capitalizzano su uno scambio di idee, intervistando per ottenere nuove prospettive e scambiandosi feedback con i colleghi (Tigelaar et al., 2006): Infine, un ambiente supportivo contribuisce al successo o al fallimento dell'utilizzo di un PSP. Più l'ambiente è organizzato, più i dipendenti sono guidati a ricevere supporto nel loro sviluppo professionale (Johnston & Thomas, 2005; Joo, 2005; London et al., 1999). Un ambiente supportivo include il supporto di tempo e risorse. Il tempo è necessario per comporre un PSP e discutere con il supervisore durante le interviste di valutazione. Le risorse fornite possono essere rappresentate da materiale stampato, supporti web per aiutare a supportare il PSP e fornire istruzioni per utilizzare lo strumento (Austin, Marini, & Desroches, 2005, Bradshaw & Hawk, 1996, Daniel & Stallion, 1995).

### **1.5.3. Insegnare il tuo piano di sviluppo personale**

Un argomento spesso utilizzato per sfidare il posizionamento del PSP nella formazione universitaria è che il PSP è qualcosa che non può essere appreso. La formazione universitaria convenzionale offre molti contesti in cui le abilità generiche di comunicazione, il lavoro di gruppo, il problem solving, la gestione dei progetti può essere messa in pratica e raffinata e può essere strutturata all'interno di un curriculum.

Queste esperienze svilupperanno le competenze, la fiducia e gli aspetti importanti del nostro concetto olistico di sviluppo personale.

Nonostante l'autovalutazione si basi sulla soggettività, è necessario comparare le opinioni degli altri su di noi in modo sistematico. Inoltre, lo sviluppo dei concetti di sé coinvolge inevitabilmente alcune sensazioni. Un "life coach" aiuta una persona a pensare attraverso i propri obiettivi e le proprie motivazioni a pianificare le azioni future. Il concetto di un mentore o di un "amico critico" ha un ampio significato, e fa riferimento a qualcuno che sarà di aiuto o "discutere" un'esperienza, in termini di standard di



performance, azioni da mettere in pratica e le relative conseguenze. La pianificazione dello sviluppo personale e l'impiego sono anche strumenti popolari sotto forma di test standardizzati che – assieme – rispondono a domande sul passato o sulle esperienze ipotetiche che forniscono un profilo predittivo. L'auto-reporting e l'auto-valutazione sono dunque bilanciate da molte prospettive che si basano sull'esperienza degli altri partecipanti.

Questo ci lascia i temi chiave della motivazione e dei valori. Può essere meno facile approcciarsi in un contesto educativo convenzionale. In un sistema più strutturato, modularizzato basato sui crediti e sull'apprendimento, ci potrebbero essere incentivi limitati per chi apprendere al fine di mostrargli le sue reali sfide e per portarli fuori dalla loro zona di comfort, sviluppando nuove abilità per i propri bisogni. Questi risultati sono dati specialmente dalla consapevolezza che saranno valutati solo sulla base degli esiti di apprendimento dichiarati. La cultura dei dipartimenti universitari non può fornire una base fertile per valutare i conflitti e per la presentazione di temi significativi etici e morali per cui non c'è una unica visuale istituzionale. Dunque, dovremmo tornare indietro in contesti più naturalistici dove si utilizza il PSP in contesti in cui si offrono molte opportunità in una cornice concettuale che potremmo chiamare “apprendimento diretto nell'impiego”. Sempre più spesso, gli studenti universitari hanno l'opportunità di apprendere al lavoro partecipando ai programmi di tirocinio. Qui, per definizione le esperienze di apprendimento non sono selezionate e valutate attentamente: al contrario, il contesto di apprendimento è ricco ma destrutturato, qualche volta caotico. Dipende dal fatto che lo student possa osservare sia l'ambiente che le sue reazioni, riconoscendole in modo significativo, analizzandole e comparandole con idee e credenze precedentemente formulate. La qualità, il ritmo e la profondità dell'apprendimento sono dunque largamente dipendenti dalla motivazione e i valori degli studenti, non solo dalle loro precedenti abilità e conoscenze. I supervisori ed i mentori sul luogo di

lavoro hanno il ruolo di rendere gli studenti più consapevoli incoraggiando la loro tenacia, iniziativa e curiosità.

È stato dimostrato che le pratiche di valutazione hanno un impatto sugli esiti di apprendimento influenzando le percezioni degli impiegati (Biggs, 2003), consideriamo che porre domande sulla percezione dei dipendenti è il miglior modo per misurare gli effetti della valutazione.

Comunque, per coloro che sono interessati nel fare ricerche sul comportamento dei dipendenti riguardo l'utilizzo, apprendimento e performance dei PSP, è importante considerare che le buone raccomandazioni vengano dai supervisori.

In conclusion, lo strumento in sé non porta i dipendenti ad apprendere e sviluppare; è il modo in cui la pratica di valutazione viene implementata ed utilizzata a farlo. La ricerca dovrebbe focalizzarsi sulle pratiche di valutazione e supportano le condizioni a queste pratiche. Gli strumenti di valutazione, come i PSP dovrebbero essere principalmente utilizzati come strumenti di apprendimento e di sviluppo.

## **1.6. Socializzazione lavorativa**

Un buon metodo per ridurre l'ansia di ingresso dei nuovi dipendenti sono le pratiche di integrazione a lavoro. Il primo metodo di integrazione per i dipendenti è la socializzazione, un adattamento guidato al clima dell'azienda, del luogo di lavoro e del gruppo di lavoro. La socializzazione al giorno d'oggi è cambiata ed i benefici di curare questo processo sono chiari. Le persone sono più commesse che mai, il social networking si è sviluppato e le grandi aziende utilizzano questi processi.



Coerentemente con un nuovo sondaggio condotto dalla Society for Human Resource Management, l'83% delle aziende usa un programma di guida formale per i nuovi dipendenti. Uno dei format più comunemente utilizzati sono le sessioni di gruppo e le sessioni individuali, mentre solo l'11% delle aziende mettono in pratica dei format computer-based.

Spesso c'è un programma di orientamento che coinvolge la comunicazione di informazioni fattuali su salari e benefit, una revisione dei regolamenti d'azienda ed il completamento dei documenti. Questo processo può anche includere una presentazione del nuovo impiegato con un rapido tour in ufficio. Sebbene queste procedure siano importanti per fornire le informazioni organizzative di base, un programma efficace dovrebbe coinvolgere attivamente i nuovi dipendenti ed incoraggiarli nel fare

domande. Altre persone possono inoltre giocare un ruolo nel processo di integrazione. Manager e colleghi possono aiutare ad integrare i nuovi dipendenti nel luogo di lavoro. Inoltre, la natura e la qualità delle relazioni tra i nuovi impiegati ed i loro manager hanno un effetto significativo sulla socializzazione.

Quando si pianificano i dettagli di un programma di guida, all'interno di un dipartimento di risorse umane, dovresti fissare gli obiettivi del programma. Per esempio, Corning Inc., un'azienda di successo, illustra che il setting ed il focus degli obiettivi posti anticipatamente può aiutare a sviluppare un programma di successo.

Lo specialista HR ed il dipartimento risorse umane ha una responsabilità generale per la pianificazione del programma e il relativo monitoraggio. Questi devono lavorare assieme al supervisore al fine che non ci sia la duplicazione o l'omissione di informazioni importanti. Solitamente si presta particolare attenzione al contenuto del programma. Dopo aver completato il programma di guida, i rappresentanti del Dipartimento Risorse Umane possono rivedere una checklist assieme ai dipendenti al fine di assicurarsi che tutti gli item siano stati soddisfatti. Dato che i nuovi dipendenti non sono le uniche persone coinvolte nel programma, è essenziale ottenere feedback da chiunque sia coinvolto nel processo. Questo può essere fatto tramite la discussione con nuovi dipendenti dopo il loro primo anno di attività oppure fornendo domande a tutte le persone rilevanti (ad es., manager, colleghi). Un metodo di tracciamento formale e sistematico non solo dà aiuto nella valutazione ed efficacia del programma ma può identificare anche le aree di miglioramento.

### 1.6.1. Condividere la conoscenza



Quando una piccola azienda invia molte comunicazioni al giorno, diventa facile per un lettore notare un dettaglio importante. Durante la socializzazione, spesso i dipendenti condividono aggiornamenti sui progetti che potrebbero essere persi di vista. L'attività sociale inoltre dà esposizione ai lavoratori sulle diverse prospettive sui cambiamenti dei regolamenti e dei progetti. Questi scambi inoltre permettono alle piccole aziende, ai proprietari ed ai leader di guidare in modo efficace ed allenare i propri dipendenti. Dare suggerimenti in un contesto informale, come durante una pausa, può anche facilitare l'acquisizione di informazioni. La condivisione della conoscenza, come quella dei successi e dei fallimenti dell'azienda può dare anche maggiori input agli altri.



### **1.6.2. Socializzare con i nuovi dipendenti**

I nuovi dipendenti entrano in un contest lavorativo affollato e possono percepirne la confusione. L'integrazione dei nuovi dipendenti è un metodo provato per permettere ai nuovi dipendenti di adattarsi all'ambiente, alla squadra ed agli impegni. Introdurre il nuovo dipendente dell'azienda indica come l'azienda utilizza la socializzazione lavorativa. Per esempio, il manager può introdurre dicendo: "Questo è Marco, il nostro nuovo contabile, lavorerà con Michela." I dipendenti danno il benvenuto a Marco, lo incoraggiano e gli indicano i suoi compiti.

### **1.6.3. Incoraggiare il lavoro di squadra**

La socializzazione sul luogo di lavoro beneficia del lavoro di squadra. Portare la squadra ad impiegare un po' di tempo in gruppo può rinforzare lo

spirito di gruppo. Questo tipo di socializzazione è contagiosa. Questa breve ma forte socializzazione può essere potente e positiva.

#### **1.6.4. Creare alleanze**

La socializzazione costruisce nuove potenti alleanze all'interno dell'azienda. Una forte alleanza tra un membro del dipartimento di contabilità ed un membro del dipartimento della produzione può risultare in un forte team che poi porta alla riduzione dei costi. Applicare lo stesso principio di socializzazione ad entrambi i dipartimenti è efficace.

#### **1.6.5. Fasi del processo di socializzazione**

La socializzazione come processo, può essere suddivisa in tre step.

##### **a. Fase prima dell'arrivo**

Questa fase riconosce esplicitamente che ogni persona arriva con un set di valori, atteggiamenti, aspettative dall'organizzazione, per esempio in molti lavori, specialmente quelli ad alta specializzazione come il manager, il nuovo membro sarà esposto ad un grado elevato di socializzazione.

La socializzazione prima dell'arrivo, comunque, va oltre la professione specifica. Il processo di selezione è utilizzato da molte aziende per informare i dipendenti a proposito dell'organizzazione nella sua interezza.

Inoltre, certamente, le interviste nel processo di selezione agiscono anche per assicurare l'inclusione della "persona giusta" che determina chi si inserirà in azienda. Comunque, l'abilità delle persone di presentare il loro profilo durante il processo di selezione determina la loro abilità di integrarsi nell'organizzazione prima. Il successo dipende dal grado in cui i membri che aspirano alla posizione hanno anticipato correttamente le aspettative ed i desideri dell'organizzazione in carico della selezione.



### **b. Fase di incontro**

Entrando nell'organizzazione, i nuovi assunti entrano nella fase di incontro. Qui, le persone affrontano una possibile dicotomia le loro aspettative sul luogo di lavoro, i loro colleghi, i loro supervisori, l'organizzazione in generale. Se l'aspettativa è stata più o meno accurata, solo il meeting fornisce un riassetto delle percezioni generate precedentemente. Comunque la socializzazione non potrà risolvere tutte le differenze tra aspettative e realtà. Infine, alcuni nuovi membri può diventare completamente disilluso con le realtà del luogo di lavoro, licenziandosi. Una selezione appropriata è desiderabile per ridurre significativamente la situazione.

### **c. Fase della metamorfosi**

Finalmente, il nuovo assunto dovrà identificare tutte le questioni scoperte durante la fase di incontro. Questo può significare il passaggio attraverso il cambiamento. Per cui, l'ultima fase è chiamata fase della metamorfosi. La metamorfosi è completa, così come il processo di socializzazione – quando i nuovi membri si sono adattati all'organizzazione ed ai loro gruppi di lavoro. In questa situazione, i ruoli dell'organizzazione si saranno internalizzati, i colleghi ed i membri capiranno ed accetteranno queste norme. I nuovi membri si percepiranno accettati ed apprezzati dai loro pari. Loro acquisiranno una nuova comprensione del sistema organizzativo e non solo sui loro compiti, ma anche sui ruoli accettati non ufficialmente, delle rispettive procedure e pratiche. I dipendenti riconosceranno cosa ci si aspetta da loro e cosa è un lavoro ben fatto. Successivamente, una metamorfosi efficace dovrebbe avere effetti positivi sulla produttività del nuovo impiegato e del suo impegno rispetto all'organizzazione, dovrebbe inoltre ridurre la probabilità che il dipendente lasci l'organizzazione in qualsiasi momento.



#### **1.6.6. Un processo di allineamento**

La socializzazione organizzativa è un processo dinamico di acquisizione della conoscenza e delle abilità organizzative; questo è un processo tramite cui le persone apprendono le regole ed i ruoli richiesti per una funzione all'interno di un gruppo o di un'organizzazione. Infatti, la socializzazione all'interno di un'organizzazione è un processo di apprendimento costante, un continuo processo in cui la conoscenza si crea e trasforma l'esperienza. È un processo in cui una persona acquisisce la conoscenza necessaria e le abilità per assumere un ruolo nell'organizzazione ed ha luogo nelle fasi di ingresso, confronto e trasformazione (Van Maanen and Schein, 1979). Una socializzazione organizzativa di successo consente ai dipendenti di essere più facilmente e meglio integrati nell'organizzazione e di adattarsi in termini professionali e sociali. Questo successo avrà un effetto positivo sulla motivazione lavorativa, la soddisfazione lavorativa, l'efficienza, riducendo l'incertezza sulla performance e dunque facilitano l'impegno individuale a lungo termine. Una socializzazione organizzativa di successo è principalmente riscontrabile nell'allineamento degli interessi personali ed organizzativi. Questo allineamento dipende primariamente dall'armonia esistente tra la persona ed il suo lavoro, che è in armonia tra la conoscenza e le abilità della persona, e tra la persona e l'organizzazione.

### **1.6.7. Gli effetti negative della socializzazione nell'organizzazione**

#### **a. Comunicazione con le persone introversive**

L'organizzazione della socializzazione richiede nuovi impegni di comunicazione con il management ed i nuovi collaboratori. Le persone introversive potrebbero non sentirsi a proprio agio nell'unirsi al gruppo durante questo processo, perché potrebbe sovrastante. Questa è problematico perché le domande rivolte ai dipendenti riguardano l'apprendimento di concetti importanti riguardanti l'azienda, i compiti, i regolamenti, le procedure, e le risposte date possono aiutare i colleghi a conoscere i propri colleghi personalmente e professionalmente. Durante il processo di socializzazione, i dipendenti possono prendere forza e comunicare apertamente. Di conseguenza, i dipendenti e la leadership può possono influenzare le opinioni degli impiegati prima che essi possano dimostrare la loro conoscenza, abilità. I dipendenti più anziani potrebbero vedere i nuovi dipendenti come incompetenti, non amichevoli e meno in grado di essere d'aiuto all'azienda. I nuovi dipendenti potrebbero essere ignorati dai più anziani, e ciò potrebbe portare poi a dargli compiti meno importanti.

Se i dipendenti sono introversi o trattati in modo inappropriato da colleghi e manager. Se i nuovi dipendenti sono introversi e trattati in modo inappropriato da colleghi e manager questo può portare ad un effetto negativo sulla loro esperienza in azienda.

#### **b. Tecnologia**

Mentre i nuovi dipendenti introversi potrebbero sentirsi sommersi dal processo organizzativo di socializzazione, c'è un modo utile per ridurre il loro livello di ansia. Integrando la tecnologia nella socializzazione, le persone introversive possono conoscere meglio l'azienda. Crea un programma con auto-guida di orientamento che può includere forum, classi web, un blog interno, chat e comunicazione e-mail.

### **1.6.8. Esiti e vantaggi della socializzazione lavorativa**

I dipendenti dovrebbero imparare a dipendere l'uno dall'altra per avere mutuo supporto. Incoraggia i dipendenti a collaborare e capitalizzare i talenti individuali, a raggiungere gli obiettivi di gruppo e, quando necessario, richiedere aiuto o supporto da altri membri del team e del management. Questo addestra i dipendenti a chiedere aiuto, piuttosto che a risolvere un problema da soli. I dipendenti dovrebbero sentirsi connessi alle finalità generali dell'azienda. Un modo per aiutare i dipendenti ad integrarsi è quello di fissare degli obiettivi chiari e dare ai dipendenti l'opzione di lavorare indipendentemente o in gruppo per socializzare.

### **1.6.9. Esiti e vantaggi della socializzazione lavorativa**

La ricerca più recente sulla socializzazione si focalizza sull'assimilazione organizzativa. Metodi di ricerca empirica e quantitativa domina la letteratura scientifica sulla socializzazione in molte discipline diverse. I questionari ed i sondaggi vengono utilizzate per trovare risposta a domande come: "In che cosa differiscono le cinque fonti di socializzazione? (Levine & Hoffner, 2006). Aumentano anche gli studi di socializzazione così come la consapevolezza che la socializzazione si verifica in tutta la vita (Gibson & Papa, 2000). I metodi qualitativi sono inoltre utilizzati per capire il processo di socializzazione organizzativa. Interviste in profondità (ad es., Zorn & Gregory, 2005), I focus group (ad es., Myers et al., 2011), l'analisi interpretativa (ad es., Clari, 1996) ed i metodi etnografici determinano l'aumento della ricerca nel campo della socializzazione. Gli studi qualitativi tentano di dare risposta a domande come: quali esperienze di comunicazione aiutano a gestire l'incertezza? (Kramer, 2011) e come i nuovi arrivati diventano parte fondante del gruppo? (Gaiten, 2000).

Gran parte della ricerca si focalizza sul fatto che le persone vengono inserite in posizioni a tempo pieno con una particolare vocazione od organizzazione non hanno un'analisi delle esperienze di lavoro prima dei professionisti a tempo pieno o sull'aderenza organizzativa (Gaitens , 2000, Levine & Hoffner, 2006, Zorn & Gregory, 2005).

### **a. Le critiche della ricerca sulla socializzazione lavorativa**

Gli approcci dominant nello studio della socializzazione organizzativa è stata criticata da diversi ricercatori. In questa sezione, sottolineiamo e spieghiamo le principali critiche riscontrabili nella letteratura come (a) la presentazione della socializzazione come un processo lineare (b) la visuale della socializzazione come singola trasmissione dalle organizzazioni agli individui ed infine (c) la socializzazione come assimilazione nell'organizzazione.

- **Socializzazione come processo lineare**

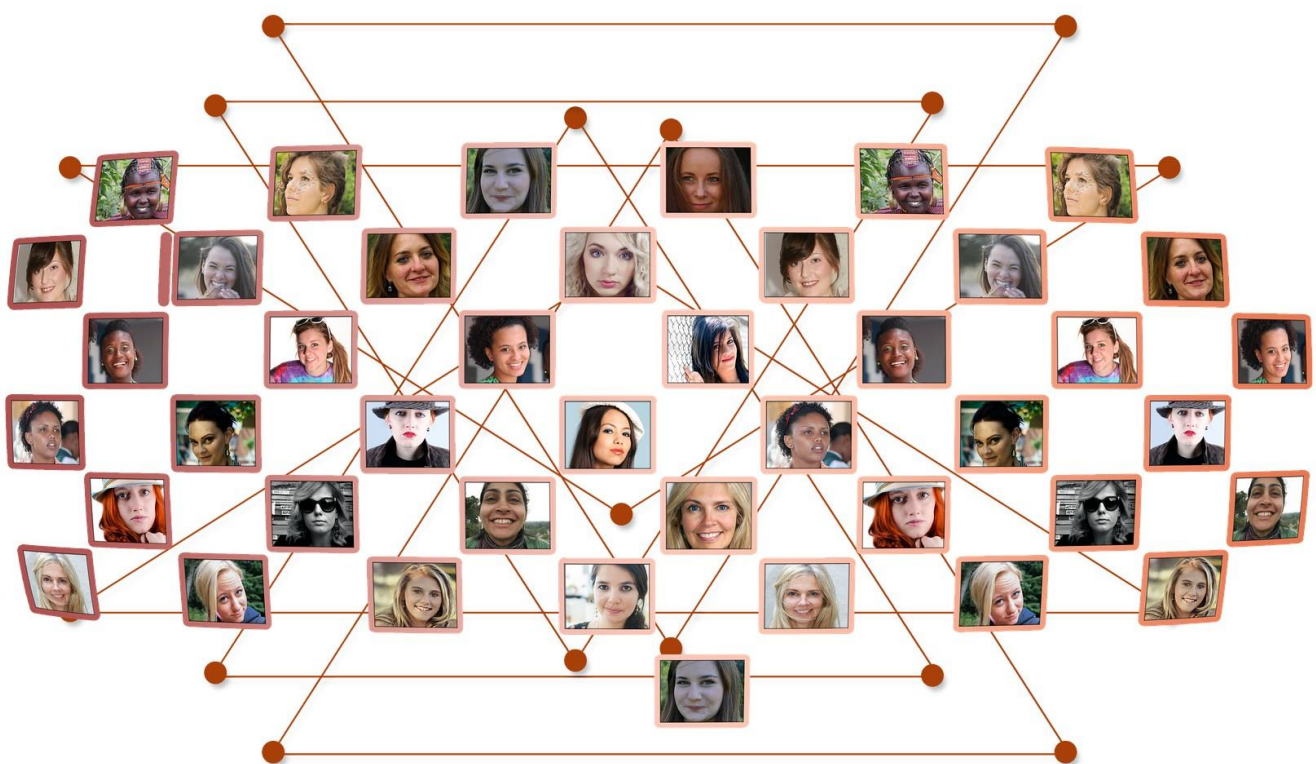
La prima critica della ricerca sulla socializzazione organizzativa è che il processo di socializzazione è lineare (Clair, 1996; Kramer, 2011).

Clair sostiene la classificazione del lavoro ed attività preparatorie suggeriscono che “ogni lavoro precedente all'attività organizzativa è riscontrabile in natura” (p. 251) preparando gli individui alla “reale” attività. Inoltre, Clair spiega che i modelli scenici implicano che “non si può entrare in una reale professione finchè non si accede in modo immaginario” (p. 265). Secondo Waldeck e Myers (2008). L'approccio allo sviluppo della socializzazione include “un modello lineare e sistematico per la comprensione complessa dei temi personali e relazionali” riguardo l'assimilazione organizzativa (p. 336).

La socializzazione è vista ha componenti anticipati (anticipativa), un tempo (incontro) e possibilmente un obiettivo finale da raggiungere (metamorfosi) che possono essere chiaramente distinte tra loro.

Comunque, i modelli lineari limitano i modi in cui si può concettualizzare il processo di socializzazione. Le persone entrano costantemente in diverse organizzazioni, vocazioni e/o funzioni all'interno dell'organizzazione. Focalizzarsi sulla socializzazione come processo lineare è problematico e non considera il fatto che la socializzazione si verifica in tutta la vita.

- **La socializzazione come trasmissione unica della cultura**



Una seconda critica alla ricerca sulla socializzazione è quella che vede la socializzazione un unico processo organizzativo tramite cui la cultura di un'organizzazione è trasmessa alle persone (Kramer & Miller, 1999; Smith & Turner, 1995; Turner, 1999).

Le organizzazioni sono viste come aventi un set di regole e valori già scritte che i nuovi entrati accettano quando entrano in un'organizzazione (Jablin, 2001). Questa idea per cui i nuovi entrati “si uniscano” ad una

cultura organizzativa, si adattino, sostiene l'assunto per cui gli individui abbiano una scarsa influenza sui processi di socializzazione. Quando gli individui sono integrati in un'organizzazione, apprendono comportamenti e valori appropriati come prescritto dal discorso organizzativo (Barge & Schlueter, 2004). Quando un nuovo dipendente entra nell'organizzazione, si assume che venga assimilato alla cultura organizzativa già prescritta. L'inclusione della socializzazione nell'assimilazione enfatizza l'organizzazione e i suoi sforzi di influenza degli individui nel soddisfare i propri bisogni così come gli sforzi delle persone di cambiare l'organizzazione al fine che essa soddisfi le sue esigenze.

Katz e Kahn (1966), al fine di sottolineare questo punto, hanno introdotto i termini di assumere il ruolo che descrive il processo per cui le persone diventano membri organizzativi funzionali. Secondo Katz e Kahn, il role-taking si riferisce alla socializzazione ed il role-play fa riferimento all'individualizzazione. L'individualizzazione è il processo per cui i nuovi dipendenti cercano di "individualizzare" il loro ruolo in un'organizzazione (Jablin, 1987, Schein, 1968). Molta della letteratura si riferisce allo studio della socializzazione con poca attenzione all'individualizzazione ed anzi assume che il processo sia lineare ed unico in natura (Smith & Turner, 1995). Il concetto di individualizzazione riconosce che le persone sono membri attivi del processo di socializzazione e dunque non si venga semplicemente indottrinati in una cultura organizzativa così come si da per scontato nella ricerca sulla socializzazione (Katz & Kahn, 1966; Schein, 1968).

- **Socializzazione come assimilazione in una organizzazione**

La terza critica alla ricerca sulla socializzazione è che questa mette troppa enfasi sull'assimilazione in certi contesti organizzativi e vocazionali. Bullis (1993) considera una forma più ristretta di socializzazione in termini di "processo centrale un individuo e le sue

relazioni vengono mediate.” La ricerca organizzativa sulla socializzazione spesso si focalizza su una prospettiva più ristretta di socializzazione e di assimilare i nuovi entrati nell’organizzazione piuttosto che su un processo più ampio di sviluppo delle linee guida (Bullis, 1993, Clair, 1996, Waldeck & Myers, 2008). Molta della letteratura attuale si focalizza nello specifico sulla socializzazione nelle organizzazioni e non ha un focus più profondo sul ruolo della socializzazione in generale sul lavoro (Clair, 1996). Focalizzarsi sul contesto (organizzazione) piuttosto che sul processo di socializzazione, gli scritti passati forniscono un mezzo per capire la socializzazione solo quando si integrano nuovi dipendenti nell’organizzazione (Waldeck & Myers, 2008).

#### **1.6.10. Conclusioni**

Un aspetto importante dell’adattamento dei nuovi ingressi a diversi livelli dell’organizzazione è quello di acquisire fiducia e controllo personale sulla situazione. Per raggiungere questo risultato, i programmi di impiego e di orientamento permettono ai nuovi dipendenti di apprendere la cultura ed il comportamento organizzativo. Questi programmi facilitano un processo più ampio di socializzazione che coinvolge non solo i nuovi ingressi, ma che ha forte supporto dai supervisori e collaboratori, considerato che le reti sociali possono fornire informazioni che aiutano ad integrare la nuova persona all’interno dell’azienda.



## **CAPITOLO2**

### **La Selezione del Personale Scientifica**

#### **2.1. La Selezione del Personale Scientifica**

Inizierò questo manuale con una dichiarazione non convenzionale. La selezione del personale scientifica non è solo una questione relativa alla validazione degli indicatori statistici. Puoi fare una Selezione del Personale Scientifica se connetti i parametri statistici e le tue variabili alle esigenze dell'organizzazione che ha richiesto questa procedura.

Un test psicometrico che soddisfi tutti gli indicatori di validità ed attendibilità è usato nella maggior parte dei processi di selezione del personale. Ma questo può condurre l'esperto a fare uno o più dei seguenti errori:

- Il test è valido solo se lo si utilizza in un contesto che non sia di selezione. Tutte le persone sono influenzate dal contesto in cui il test viene condotto (Vitale, 2010). Per esempio, le persone hanno una performance migliore nei test di intelligenza se li svolgono in un contesto di selezione. La presenza di un obiettivo desiderato aumenta la motivazione e, dunque, la performance. Questo significa che i punteggi medi e le deviazioni standard nel processo di standardizzazione risulteranno differenti se le compariamo con quelle relative ad un contesto clinico. L'utilizzo dell'ambiente generale (senza specifiche di contesto) durante il processo di selezione del personale può essere fallace. Il quadro di selezione influenza anche una seconda variabile chiamata "ansia da test". Le persone ansiose tenderanno a modificare i risultati durante la selezione dello staff. Le persone competitive tendono a lavorare meglio.



- Il test è valido in un contesto di selezione ma non è stata condotta un'analisi delle esigenze. Quali sono le esigenze specifiche dell'organizzazione che ha richiesto quella selezione? Quali sono gli Indicatori Chiave di Performance (KPI) che si vogliono incrementare? Qual è il processo di socializzazione che entrerà in gioco dopo la selezione? Riscontrare che un test è valido non significa dire che è valido in ogni contesto. A meno che non venga eseguita un'adeguata analisi delle esigenze, verrà eseguita una valutazione approfondita, un'applicazione di test molto precisa, ma senza raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

- L'intervista è strutturata, ma non lo è la procedura di attribuzione di punteggio (scoring). La totalità delle aziende conduce interviste individuali per selezionare le persone. Spesso, l'intervista non è strutturata, a volte invece, anche in caso di intervista strutturata, la procedura di attribuzione di punteggio non è chiara. Usare un'intervista strutturata senza un obiettivo e con uno scoring non strutturato, equivale ad avere la stessa validità di un'intervista non strutturata. Inoltre, nei casi in cui le risorse umane, economiche e temporali sono limitate, viene preparata una procedura chiara per le domande chiave.

### **2.1.1. Il punto di partenza della procedura di selezione**

Quando sono utilizzati dei test psicometrici validati, scoprirai i risultati e l'effettiva validità solo alla fine del processo, forse anni dopo. Inoltre, la selezione non riguarda solo trovare la persona giusta al posto giusto, ma riguarda anche lo sviluppo delle persone. Alla fine del processo, infatti, scoprirai che il report che produci dovrebbe essere utile sia all'azienda che alla persona e questo è valido anche in caso di test che non ha il risultato desiderato per la selezione. Il report dato all'azienda ed alla persona dovrebbe indicare i punti di forza e di debolezza, ma sempre in modo costruttivo, suggerendo:

- a. In caso di test passato, suggerimenti di formazione e di mentoring per

quella persona.

- b. In caso di test non passato: suggerimenti per poter fare di meglio la prossima volta.

Il report non dovrebbe essere solo un set di caratteristiche, un profilo, ma anche un momento per dare feedback utili alle persone e all'azienda. Il consulente o un dipendente dell'azienda impegnata nella selezione del personale dovrebbe essere sempre responsabile del modo in cui il risultato viene comunicato. Comunicare un risultato dovrebbe essere sempre qualcosa di più della semplice comunicazione del risultato ("selezione passata" vs "selezione non passata").

Quindi, la selezione scientifica è molto di più che la semplice applicazione di un set di test e di interviste, è di più della validazione scientifica ma si riferisce anche ad altri aspetti, spesso sottovalutati come: L'analisi delle esigenze, L'importanza del contesto di selezione, Confrontare gli esiti del test con gli esiti ottenuti in azienda, fare un report corretto e comunicarlo in modo corretto, monitorare i risultati, implementare la formazione, il mentoring ed i processi di socializzazione da mettere in pratica dopo la selezione.

Quindi, il primo passo è condurre un'analisi delle esigenze corretta.

## **2.2. Analizzare le esigenze dell'organizzazione**

Per fare una valutazione corretta, è necessario valutare prima l'organizzazione. È impossibile trovare la persona giusta al posto giusto se prima non conosci in dettagli il posto in cui vuoi inserirla. Quando affermo che l'analisi dell'azienda è importante, intendo dire che maggiore è il numero di informazioni a tua disposizione sul posto, più potrai essere specifico durante il processo di selezione. Questo è estremamente importante se sei un consulente esterno per quell'azienda, ma sicuramente non dovresti neanche sottovalutare questo processo anche se sei un dipendente dell'azienda e dunque dovresti conoscere internamente le sfide

principali di quella organizzazioni. Infatti, ogni dipartimento potrebbe avere un suo clima e cultura organizzativi specifici. L'analisi delle esigenze impiega tempo e denaro, per cui, considerando la lista delle potenziali attività che potresti implementare per condurla, dovresti scegliere solo alcune di queste attività in base alle tue disponibilità. In ogni caso, fare una selezione del personale inaccurato costa molto di più di una buona analisi delle esigenze.



2.3. L  
a

### **cassetta degli attrezzi di base per un'analisi delle esigenze corretta**

L'analisi delle esigenze è un processo che include la raccolta di dati riguardanti l'obiettivo della procedura di selezione. Se l'obiettivo non è chiaro, puoi sempre applicare alcune strategie di coaching al fine di aiutare il committente a definire i suoi obiettivi. Questo ti aiuterà ad ottenere maggiore credibilità come consulente ed anche a condurre il miglior intervento di selezione che puoi. Infatti, se definisci un obiettivo inaccurato,

dopo sarà più difficile per te dimostrare che hai effettivamente raggiunto l'obiettivo. Insomma, l'analisi delle esigenze aiuta l'azienda a definire i suoi migliori obiettivi, ma aiuta anche te a definire se hai effettivamente raggiunto quegli obiettivi.

Comunque, non tutto dipende dal processo di selezione. Puoi selezionare un ottimo profilo, ma includerlo in un contesto in cui il clima organizzativo è negativo.

Puoi selezionare un ottimo profilo, ma quella persona potrebbe vivere alcuni eventi dopo la selezione che lo influenzano e cambiano significativamente la sua vita. Puoi selezionare un profilo molto buono, ma incoerente con la cultura organizzativa specifica. Puoi scegliere un profilo molto buono ma il processo di socializzazione è molto scarso e questo conduce a dinamiche di gruppo inefficaci. Questi aspetti – esterni al processo di selezione – dovrebbero essere conosciuti prima della selezione. È importante avere queste informazioni prima che inizi il reclutamento al fine di risparmiare tempo ed avere una selezione corretta. Se conduci un'analisi delle esigenze in modo appropriato, riduci la probabilità di errore. Questi aspetti possono aumentare o diminuire i risultati e la performance potenziali del candidato che viene selezionato. Sicuramente, non si assume che tu sarai incaricato di occuparti di processi di socializzazione, coaching, mentoring e dinamiche dei gruppi di lavoro. Se l'azienda ti sta richiedendo di condurre un processo di selezione, si assume che ti occuperai specialmente di questo. Il relatore redige un elenco di suggerimenti per il processo di socializzazione.

Potresti preparare alcuni suggerimenti sulle procedure di formazione e di mentoring che hanno un duplice ruolo:

- a. Se sei un consulente esterno, stai dicendo indirettamente che ti prendi cura dell'azienda. Stai dando più di quanto atteso.
- b. Affermando che la selezione è solo una parte del processo che includerà la nuova persona all'interno dell'azienda significa dire qualcosa di corretto. Affermando che alcuni processi di

socializzazione, mentoring e coaching sono necessari stai anche dicendo che non tutto dipende dal processo di selezione. Il processo di selezione è solo il primo passo.

### **2.3.1. Gli strumenti più utilizzati per l'analisi delle esigenze e le best practice per fare una coretta valutazione sono:**

**a. Intervista individuale.** Questa procedura è fatta principalmente per l'analisi dell'esigenze dell'Amministratore Delegato, dei manager e dei supervisori, comunque nulla esclude di intervistare anche altri dipendenti. Lo strumento più utilizzato è l'intervista semi-strutturata. Può essere anche un'intervista in profondità, ma ricorda che la singola intervista raccoglie un solo punto di vista.

**b. Intervista di gruppo.** Consiste nel campionare un gruppo di dipendenti del dipartimento obiettivo della selezione è una strategia utile per capire punti di forza e debolezze del dipartimento. Ha un minor livello di riservatezza dei dati se confrontata con l'intervista individuale. Comunque, durante le interviste di gruppo hai anche l'opportunità di osservare le dinamiche di gruppo.

**c. Analisi della cultura organizzativa.** È definita da Schein (1999) come un set di assunti che una persona fa sul gruppo di appartenenza. Questi assunti sono organizzati in tre livelli:

- *artefatti* (elementi fisici, visibili);
- *credenze e valori* (strategie, obiettivi, filosofie dichiarate);
- *assunti di base* (presupposti, credenze inconsce) di solito, l'aspetto più difficile da cambiare.

Di solito, l'intervista non strutturata con l'Amministratore Delegato od il Manager di Unità rappresenta lo strumento più utilizzato. Comunque, questa non è la scelta migliore. Spesso, i consulenti usano questo metodo per non prendere troppo tempo e sforzo dall'Amministratore Delegato o il Manager di Unità, che sarà presumibilmente la persona che deciderà se

condurre o meno la selezione. In ogni caso, è importante comunicare l'importanza di fare un'analisi delle esigenze corretta. Il livello minimo per condurre una buona analisi è quello di fare un'intervista strutturata o semi-strutturata. In caso di intervista strutturata, dovresti decidere esattamente le parole, il numero e la successione delle domande poste. In caso di intervista semi strutturata, potresti anche aggiungere alcune domande personalizzate.

Sotto ci sono alcuni errori da evitare durante una procedura di analisi delle esigenze e le modalità per trasformarle in frasi positive ed più facile da utilizzare:

**a.** “Voglio un ragazzo sveglio”. Ho ascoltato molte volte queste parole durante le mie analisi delle esigenze. La verità è che in molti casi, gli Amministratori Delegati ed i Manager non utilizzano un linguaggio psicologico, ma un linguaggio comune. Per cui cosa intendono dire esattamente quando descrivono persone? Cosa si aspettano esattamente dalla tua selezione? La trappola è di accettare una selezione basata su una descrizione inaccurata del profilo di personalità e di competenza desiderata. Dunque, cos'è “un ragazzo sveglio”? Chi vorrebbe una persona non sveglia? Il modo migliore per capirlo è quello di fare delle domande: “cosa intende nello specifico con “ragazzo sveglio?”. Se questa ti sembra una domanda troppo diretta, puoi iniziare la domanda in questo modo: “vorrei essere molto specifico per questa descrizione, perché questo ci aiuterà a definire il profilo nel più accurato modo”.

Un'altra domanda che potresti utilizzare è “qual è la differenza tra un ragazzo sveglio ed un ragazzo non sveglio?”. Puoi anche riformulare la frase come preferisci, sulla base del tratto di personalità non chiaro che l'intervistato sta utilizzando (ad es., “secondo te, quali sono le differenze specifiche tra una persona estroversa ed una introversa?”). Noterai che le definizioni delle persone sono spesso diverse. La chiave non è di trovare la migliore definizione ma di capire esattamente che tipo di persona si vuole reclutare.

**b.** “Voglio uno sportivo”. A volte, durante l'analisi delle esigenze puoi

scoprire alcune strane credenze del committente. Per esempio, “vorrei uno sportivo, perché gli sportivi hanno una personalità più dinamica”. La ricerca scientifica ha dimostrato che non ci sono correlazioni tra hobby e performance. Inoltre, la sezione hobby è spesso modificata dai candidati, al fine di produrre — una migliore impressione. Dunque, perché focalizzarsi su una variabile che non ha validità predittiva ed è spesso incorrettamente dichiarata dai candidati? Non avere paura di mostrare evidenze al committente come consulente esterno o dipendente del dipartimento Risorse umane. Ti aiuta definire cosa è possibile e cosa non è possibile fare durante la selezione, ma dimostra anche la tua professionalità.

c. "Stiamo conducendo la selezione per rimpiazzare X, per cui trova una persona che sia diversa da X ". Fortunatamente, siamo tutti diversi e se accetti questo contratto psicologico, raggiungere l'obiettivo sarà un compito molto semplice per te. Comunque, non è possibile definire seriamente un obiettivo decidendo cosa non vuoi. Il rischio è di trovare effettivamente un candidato differente, ma senza che sia allo stesso tempo la migliore opzione.

### **2.3.2. Suggerimenti per condurre un'analisi delle esigenze corretta:**

- a. Elenca con il committente tutte le competenze desiderate.
- b. Elenca con il committente tutti i tratti di personalità desiderati.
- c. Se possibile, metti in classifica le competenze ed i tratti di personalità, riordinandoli dal più al meno importante.
- d. Sii comportamentale! Se il committente non è chiaro, chiedigli questo “quali specifici comportamenti o tratti di personalità dovrebbe avere la persona per essere assunta?”
- e. Sii situazionale! Se il committente parla di tratti/competenze indesiderati ma non puoi capire la connessione con la scarsa performance, chiedi: “per favore, potresti farmi un esempio concreto in cui il tratto è stato un problema?” Se la persona parla di tratti desiderati/competenze e non



riesci a capire il motivo di questa affermazione, chiedi “Per favore, potresti farmi un esempio concreto in cui questo tratto è stato una risorsa?”

- f. Mentre studi le esigenze del committente, osserva indirettamente il suo stile di leadership, perché spesso lui ti darà indirettamente informazioni su questo tema.
- g. Deve essere un elenco degli Indicatori Chiave di Performance (KPI) per il ruolo desiderato e come misurarli. Se questo sistema non è presente, proponi un modo per introdurlo.
- h. Quando ricevi una lista di tratti di personalità desiderati/competenze, per essere tutto chiaro, fa questa domanda: “come questo tratto/competenza si connette alla performance desiderata/comportamento personalità richiesta?”
- i. Raccogli dati sulla posizione lavorativa.
- j. Chiedi informazioni sul processo di selezione del personale precedente. Trova eventuali limiti che potrebbero aver creato problemi nel processo
- k. Se possibile, audio o video registra la sessione.
- l. Conduci l’analisi delle esigenze in un contesto silenzioso, senza rischio di interruzioni
- m. Mantieni la lunghezza dell’intervista sotto un’ora (40 minuti dovrebbero essere sufficienti)
- n. Raccoglie delle informazioni sui tratti di personalità e caratteristiche richieste dai candidati. Queste descrizioni sono effettivamente utili/informative per selezionare persone? Alcune volte, queste caratteristiche sono dichiarate dal candidato durante il processo di selezione con il solo scopo di apparire in linea con l’annuncio.
- o. Produci e condividi con il committente un riassunto delle esigenze dell’azienda e con il profilo lavorativo.

## **2.4. Suggerimenti per l’Intervista di Analisi del Lavoro**

Quando conduci un’intervista di analisi del lavoro è molto importante



parlare con supervisore. Ecco qui un breve schema dei suggerimenti più importanti da sottoporre in caso di analisi del lavoro per il posto per cui si organizza la selezione:

- a. Definisci le attività specifiche (compiti) che il candidato deve fare.
- b. Richiedi informazioni sul giorno di lavoro tipico. Inizia con il primo compito della giornata.
- c. Dopo il primo compito, chiedi “qual è l’attività successiva da fare?”
- d. Se vuoi avere un alto livello di dettaglio, poni attenzione sugli input (telefonate, moduli, attività) ed i comportamenti che il dipendente deve mettere in pratica (output) per rispondere agli input (rispondere alla telefonata, riempire il modulo etc.).

e. Ecco alcuni esempi di domande:

- Quale specifico compito è messo in pratica quando è presente l’input?
- Quanto spesso il compito è messo in pratica?
- Quali specifici output lavorativi sono messi in pratica?
- In caso, dove vengono inviati questi output?
- Sono presenti scadenze per la produzione di questi output?

f. Osserva anche le reazioni non verbali dell’intervistato. L’ilarità e l’ironia su determinati argomenti potrebbero indicare che ci sono delle criticità su quel tema. Ricorda che le risate sono una forma di sublimazione dell’aggressività. Prova ad ottenere informazioni da ciò.

## **2.5. Informazioni sulla Cultura Organizzativa**

Se vuoi ottenere informazioni sulla cultura e sul clima organizzativo hai varie modalità per farlo. La prima è l’utilizzo dei questionari e dei test psicometrici. In ogni caso, alcuni autori come Schein (1999), uno dei più importanti ricercatori in questo campo, ritengono che tale variabile si possa intercettare solo con esercizi di gruppo.

Ecco alcuni strumenti suggeriti per la raccolta di informazioni sulla

cultura organizzativa

**a.**Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey (Kilmann, Saxton 1983; Saxton, 1986; Kilmann, 1989, 1990, Xenikou, Furnham, 1996) misura tutte le norme culturali e ti dà un'indicazione sul gap culturale: la distanza tra le norme e la percezione dei dipendenti. Le quattro variabili studiate sono le relazioni sociali, la libertà personale, il supporto ai compiti e l'innovazione dei compiti. Questo è uno strumento molto buono per analizzare la cultura organizzativa. Comunque, ti suggerisco di utilizzarlo durante un'analisi delle esigenze finalizzata alla selezione, specialmente quando sospetti che avverrà un cambiamento organizzativo. Fusioni organizzative ed il cambiamento intergenerazionale sono solo alcuni degli esempi di situazioni in cui ti suggerisco di fare una valutazione della cultura organizzativa. In Italia e a Cipro, la stragrande maggior parte delle piccole e medie imprese hanno una cultura familiare. Il cambiamento della leadership dai genitori ai figli spesso non è facile. In queste occasioni, è molto importante studiare la cultura organizzativa ed il gap tra le norme e le azioni intraprese. Inoltre, Schein afferma che in questo tipo di azienda, la cultura organizzativa si sovrappone alla personalità del fondatore. Per cui se fai una selezione interna per il cambio della leadership è molto importante prestare attenzione a questi fattori.

**b.**Organizational Culture Inventory è un test costruito da Cooke and Lafferty (Cooke, Rousseau, 1988; Cooke e Lafferty, 1989; Cooke, Szumal, 1993; Van der Velde, and Class, 1995). Questo strumento è utile nelle situazioni in cui ci si aspetta che si verificherà un cambiamento organizzativo. Misura l'abilità dei clienti di capire la cultura organizzativa della loro azienda. Misura il gap tra la comprensione della cultura dei dipendenti. La presenza di un grande gap tra questi fattori è sintomo del bisogno di cambiamento.

Misura la cultura in due dimensioni:

- Orientamento al compito vs orientamento alle persone
- Orientamento allo sviluppo vs orientamento alla sicurezza

Questa misura ti consentirà di categorizzare la cultura in uno di questi tre gruppi: **cultura costruttiva**, **cultura aggressive-difensiva**, **cultura passive-difensiva**.

### 2.5.1. Analisi Multidimensionale delle culture organizzative

Analisi Multidimensionale delle culture organizzative (Multidimensional Analysis of Organizational Cultures – MAOC) di Avallone e Farnese (2005) è un test validato su campione italiano, per cui ti consiglio di utilizzarlo in contesti italiani. È composto da 25 dimensioni raggruppate in 7 fattori mediante Analisi Fattoriale ACP con rotazione Promax.

- a. *Integrità, tolleranza, sinergia collettiva*: collettivismo vs individualismo, differenza vs etnocentrismo, cooperazione vs competizione, argomentazione vs esecuzione, motivazione vs controllo, leadership proattiva vs inibizione della leadership, negoziazione vs dominanza, tolleranza vs intolleranza;
- b. *Energia, approvazione, giustizia*: approvazione vs disapprovazione, attività vs passività, trasparenza vs non definizione, rapidità vs lentezza;
- c. *Efficacia personale, potere, responsabilità*: responsabilità vs disimpegno, riservatezza vs pettegolezzo, orientamento a risolvere vs lamento;
- d. *Innovazione, curiosità verso la conoscenza*: innovazione tecnologica alta vs bassa, globale vs locale, esplorazione vs stagnazione, assunzione di rischio alta vs bassa;
- e. *Intraprendenza, autonomia, impegno*: autonomia vs dipendenza, decentramento vs centramento, eustress vs stress;
- f. *Finanza e profitto*: solo una dimensione con lo stesso nome;
- g. *Rispetto ambientale*: ecologia vs sfruttamento dell'ambiente.

### 2.5.2. Il metodo di Schein per la Cultura Organizzativa

Schein assume che le persone in un gruppo non siano consapevoli della loro cultura organizzativa, ma questo non significa che non sia

accessibile. Ti presento qui i quattro passi dell'esercizio di Schein (1999):

a. Definisci il problema aziendale. Tutto ciò di cui hai bisogno è una stanza ed una lavagna. Inizia una conversazione elencando i problemi dell'azienda, parla di ciò che potrebbe essere fatto meglio.

b. Spiega il concetto di cultura. Una volta che hai un obiettivo strategico è importante spiegare il concetto di cultura in termini di artefatti, valori e credenze.

c. Identifica gli artefatti. Se hai bisogno di aiuto nella definizione degli artefatti potresti presentare una lista di possibili artefatti. Gli artefatti – nella rappresentazione di Schein – sono qualcosa di osservabile, per cui tutti i seguenti aspetti possono essere definiti come artefatti: codice di abbigliamento, livello di formalità nelle relazioni con l'autorità, orari lavorativi, riunioni, processi decisionali, comunicazione, eventi sociali, simboli di identità, rituali, gestione del conflitto, equilibrio vita-lavoro

d. Identifica i valori organizzativi. Inizia definendo i valori dichiarati. A volte questi valori sono dichiarati nei documenti relativi alla mission ed alla visione.

e. Confronta i valori gli artefatti. La domanda principale dovrebbe essere: come questi valori si collegano con gli artefatti? C'è congruenza o differenza tra i valori dichiarati e gli artefatti? Come questo può aiutare a trovare i veri valori e le vere credenze dell'organizzazione?

f. Ripeti la procedura con altri gruppi di interesse.

g. Identifica le credenze comuni e gli assunti di base. In questa fase, prova a mostrare la cultura come una forza e non come un limite.

### **2.5.3. Produci un resoconto dell'Analisi delle Esigenze**

È arrivato ora il momento di raccogliere tutte queste informazioni assieme e scrivere un resoconto finale utilizzabile per la fase successiva: definire gli strumenti da utilizzare durante la selezione del personale. Come hai letto prima, non c'è un solo modo per creare il tuo documento di

raccolta dati per l'analisi delle esigenze. In ogni caso, ti mostro alcuni suggerimenti sul modo in cui potresti creare questo documento.

**a. Definisci il profilo del candidato desiderato**

- Descrizione dell'intervista (luogo, persone chiave intervistate – dovresti usare un solo documento se fai l'intervista di gruppo, più di un documento se fai più di un'intervista individuale)
- Elenca le competenze
- Elenca i tratti di personalità
- Elenca gli assunti della persona chiave che stai intervistando. Prova ad utilizzare in questa sessione delle formule linguistiche semplici come “la persona chiave pensa che se X allora Y”
- Elenca gli Indicatori Chiave di Performance
- Elenca le credenze della persona chiave, riguardanti le connessioni tra le caratteristiche del profilo e la performance
- Elenca le evidenze a proposito di tali legami
- Elenca le evidenze a proposito di tali legami
- Definisci il nuovo annuncio di lavoro

**b. Analisi del lavoro e dei compiti**

- Descrizione dell'intervista (luogo, persone chiave intervistate – dovresti usare un solo documento se fai un'intervista di gruppo, più di un documento se fai più di un'intervista individuale)
- Lista dei compiti (con frequenza, priorità)
- Lista degli input e degli output
- Lista delle competenze (puoi compararle con la percezione dei manager/Amministratore Delegato)
- Lista dei tratti di personalità (puoi compararle con la percezione dei manager/Amministratore Delegato)

**c. Cultura Organizzativa**

- Eventuali risultati dei questionari standardizzati

- Artefatti
- Valori
- Assunti di base

Una volta che hai definite tutte queste informazioni, sei pronto al prossimo passo: definire la giusta batteria dei test. Nei prossimi paragrafi e capitoli, studierai diversi strumenti per la selezione del personale. Mediante l'analisi di una panoramica completa degli strumenti, sarai in grado di selezionare il set di metodi più appropriati per la situazione in cui ti trovi. In questo capitolo, troverai anche una parte fondamentale sulla Selezione del Personale Scientifica volta a valutare se i criteri scientifici sono soddisfacenti.

## 2.6. Test psicometrici

Quando selezioni la procedura per la valutazione è importante selezionare il test o i test psicometrici in modo appropriati. Come ho scritto precedentemente, non è solo una questione di validazione, ma è molto importante che il test sia validato per finalità di selezione e – preferenzialmente – per selezioni di contesti simili ai tuoi. Se il test non è valido per il tuo contesto, il miglior suggerimento è quello di selezionare dati specifici per il tuo contesto. Comunque, considerando l'importanza dell'analisi dei bisogni e la variabilità dei bisogni durante questa procedura, ti darò alcuni suggerimenti sulla selezione del test psicometrico. La prima regola è di studiare il manuale del test psicometrico. A volte, gli esperti selezionano la procedura semplicemente analizzando l'argomento generale studiato dal test e/o la presenza di una validazione scientifica. Puoi trovare informazioni sui test principali sul mercato italiano nei seguenti siti ([www.giuntios.it](http://www.giuntios.it); [www.hogrefe.it](http://www.hogrefe.it)). La prima cosa importante è di analizzare gli indicatori specifici misurati. Infatti, se leggi semplicemente la principale area di indagine del test, potresti non avere idea degli indicatori specifici. Ti faccio un esempio. Poniamo che tu stia

cercando un test sui meccanismi di difesa. Questo non ha significato se non conosci gli indicatori specifici. Prima di procedere, dovremmo chiederci:

- a. Quale definizione specifica di meccanismi di difesa è stata considerata?
- b. Quali sono gli indicatori specifici considerati nel test?
- c. Quali indicatori di validità ed attendibilità sono soddisfacenti?
- d. Come questi indicatori si collegano agli esiti desiderati?
- e. Quali ricerche specifiche suggeriscono che gli indicatori si connettano agli esiti desiderati?

La prima domanda ci dà realmente alcune informazioni sugli obiettivi del test. Potremmo parlare infatti di meccanismi di difesa da prospettive molto diverse. Mentre selezioniamo una definizione specifica di meccanismi di difesa, il lavoro è fatto solo in parte. Infatti, se estraiamo il costrutto da un libro molto strutturato (ad es., da una nosografia come il DSM-5) non c'è discussione sugli indicatori da selezionare. Selezioneremo i criteri già presenti e ben descritti. Ma, se scegliamo di valutare un altro costrutto che non presenti già una lista inequivocabili di indicatori, dovremmo considerare un altro aspetto.

Poniamo che stiamo selezionando un test per misurare i meccanismi di difesa nella definizione di Freud. Freud ha descritto i meccanismi di difesa, ma lettori differenti potrebbero interpretare il testo in cui li descrive in modo diverso e – per questo motivo – operationalizzare il costrutto diversamente. Quindi, è importante rispondere alla seconda domanda: quali sono gli indicatori specifici inclusi nel test? Prova a capire da quali diversi punti di vista l'ideatore del test osserva il costrutto. Dopodiché, dovresti valutare la validità e l'attendibilità, come già descritto nel primo documento di questo progetto e dunque trovare connessioni tra il test e gli esiti desiderati. Se alcuni degli indicatori di validità e di attendibilità non sono soddisfacenti o non sono misurati, è molto importante cercare esternamente altri indicatori di validità. Questa non è la scelta migliore, infatti, dovresti sempre misurare la qualità del test che utilizzi. Ma, se non c'è alcuna altra scelta ragionevole in quel momento, dovresti fare una

ricerca bibliografica al fine di trovare altre evidenze di validità.

Per esempio, se misuri il costrutto della Personalità della Triade Oscura, è importante avere molte altre evidenze che suggeriscano gli antecedenti, i correlati e le conseguenze della Personalità basata sulla Triade Oscura. Più hai evidenze, migliore sarà la qualità della tua selezione scientifica. Dopo la prima raccolta dei dati, è importante raccogliere i dati nel tuo contesto specifico per iniziare la tua personale valutazione. Nel frattempo, gli indicatori di validità ed attendibilità presenti nei manuali e le evidenze derivate dalla letteratura – se presenti – saranno sufficienti.

### **Come selezionare la batteria dei test psicometrici in modo appropriato**

Come detto in precedenza, il manuale è la fonte principale di informazioni riguardanti un test specifico. Il manuale dovrebbe essere studiato completamente al fine di selezionare la migliore batteria di test da usare in una situazione specifica. In questo paragrafo, elencherò i test psicometrici utili per diverse finalità.

## **2.7. Test di Personalità**

### ***a. Questionari***

Uno dei modelli più utilizzati in Italia per l'analisi della personalità in Italia è il Modello dei Cinque Grandi Fattori. Questo modello di personalità assume che ci sono quattro fattori principali nella personalità umana: Estroversione, Nevroticismo, Apertura Mentale, Amicalità e Coscienziosità. Tutti questi fattori hanno delle sfaccettature specifiche.

Il test NEO-PI3 (McCrae, Costa ed. in Italia da Fossati, Ciancaleoni, 2014) è uno dei test più completi sull'argomento, perché studia sei sfaccettature per ogni fattore. Ecco un riassunto delle variabili misurate:

- Nevroticismo: ansia, rabbia/ostilità, depressione, auto-consapevolezza, impulsività, vulnerabilità
- Estroversione: socievolezza, assertività, attività, ricerca delle sensazioni, emozioni positivi



- Apertura: Fantasia, estetica, emozione, azione, idee, valori
- Amicalità: fiducia, schiettezza, altruismo, conformismo, modestia, sensibilità
- Coscienziosità: competenza, ordine, senso del dovere, impegno, disciplina, pensiero chiaro

I vantaggi di questo test sono rappresentati dal suo semplice scoring (automatico ed online) e dalla presenza di diversi report. La versione italiana ha anche una doppia standardizzazione, una su contesto normale ( $N = 727$ ) ed un'altra sui contesti competitivi come lo è la selezione del personale ( $N = 460$ ). È composto da 240 item ed il tempo di somministrazione normale è attorno ai 40 minuti.

## 2.8. Test di Intelligenza - Intelligenza Fluida

### *Intelligenza fluida contro intelligenza cristallizzata*

Uno dei fattori più predittivi della performance lavorativa è l'Intelligenza Fluida. I test che la misurano sono considerati immuni dagli effetti culturali.

Il Fluid Intelligence Test (Romanelli, Saggino, 2014) è un test molto breve (n. item = 48) che ha un buon campione ( $N = 2711$  con età compresa tra 18 e 33 anni). Questo test non è solo utilizzabile in contesti clinici ma anche con la finalità della selezione del personale. Il test si basa sulla Teoria di Carroll. Gli obiettivi di questo test sono:

- Valutare l'intelligenza fluida durante la valutazione e la selezione del personale
- Selezione dei profili in cui il livello di intelligenza è importante
- Integrare le sessioni di outplacement e di counseling occupazionale

Misura quattro variabili:

- Induzione: misura l'abilità di analizzare figure diverse ed individuare le caratteristiche comuni presenti in una serie di stimoli presentati

- Ragionamento quantitativo: misura l'abilità di attenzione e concentrazione: richiede l'applicazione di semplici regole matematiche
- Relazioni spaziali: misura l'abilità di percepire le relazioni spaziali e di fare inferenze sulla disposizione spaziale degli oggetti nello spazio
- Visualizzazione: misura l'abilità di capire i movimenti immaginari di oggetti in uno spazio tridimensionale

Alla fine del test è anche possibile calcolare il punteggio globale di intelligenza fluida.

## **2.9. Screening Intelligence Test**

A volte durante la selezione del personale, specialmente quando devi affrontare un grande numero di candidati, la cosa più importante da fare è quella di escludere i profili con scarsa performance in tempi brevi. Il test IST Screening è eccellente per questa finalità (Liepmann, Beauducel, Brocke, Nettelstroth, adapted in Italian by Ciancaleoni, Fossati, 2013). Dura solamente 26 minuti ed ha un totale di 60 item (20 per ogni tipo di test: verbale, numerico ed astratto). Ha solamente due forme che sono somministrate in file diverse al fine di ridurre la falsificazione o la copiatura di alcune risposte. I vantaggi di questo test sono: ha due forme parallele, lo scoring automatico, La rapidità di somministrazione, La presenza di una buona standardizzazione in un grande campione (N = 1361).

## **2.10. Test per la misurazione del Leadership Indicator**

Negli anni 50, gli psicologi sociali hanno definito che la leadership è influenzata dal contesto. Non c'è un leader efficace in ogni situazione, ma l'efficacia della leadership dovrebbe essere misurata nella specifica situazione. Il test Leadership Judgement Indicator è un test online di 45 minuti. È composto da 16 scenari situazionali in cui il candidato deve prendere una decisione. La standardizzazione ha un campione di 384

manager di cui 115 sono italiani.

### **2.11. Il test per la misurazione della concentrazione focalizzata**

Il test d2-R (Brickenkamp Schmidt-Atzert, Liepmann, Italian edition by Ciancaleoni, Fossati, 2013) è un test standardizzato estremamente utile per misurare l'attenzione focalizzata. Dura solo 5 minuti e per questo motivo è molto facile da includere in una batteria di test.

È un test non influenzato dalla cultura, include infatti solamente stimoli non verbale. Il soggetto ha da identificare un certo carattere in un foglio A4 pieno di caratteri simili in un tempo di somministrazione di 5 minuti. È un compito relativamente semplice, comunque, la sua messa in pratica necessita l'integrazione di diversi processi cognitivi: riconoscere lo stimolo target e cancellarlo. È possibile trarre informazioni su diversi indicatori: attenzione, velocità di elaborazione, stile lavorativo, accuratezza. Questo test è molto suggerito per posizioni lavorative che necessitano periodi intensi e lunghi di attenzione focalizzata (per esempio, posizioni amministrative).

### **2.12. Test per la motivazione. Achievement Motivation Inventory**

Questo test intende misurare lo stile di motivazione ed è utile per la selezione di manager, middle-manager e talenti. Questo test è stato costruito da Schuler, Thornton, Frintum e Prochaska ed è stato adattato in Italiano da Ciancaleoni e Fossati nel 2013. Comprende 3 aree generali e 17 sfaccettature della motivazione, da anche un feedback molto interessante al soggetto in termini di esigenze del profilo. Non si utilizza solamente per selezionare il personale ma anche per gli assessment e development centre. Le variabili misurate sono:

- Fiducia in sé: fiducia nel successo, dominanza, coraggio, flessibilità, indipendenza, preferenza per compiti complessi
- Auto-regolazione: internalizzare successi e fallimenti, persistenza

dell'obiettivo, controllo sul lavoro

- Ambizione: sforzo compensatorio per evitare il fallimento, competitività, desiderio di apprendere, impegno, concentrazione, fissare gli obiettivi, orgoglio per i propri risultati, orientamento al potere

Ha due sistemi di somministrazione e di scoring: su carta ed automatico tramite computer, è possibile anche avere un report automatico.

### **2.13. Test per la misurazione degli aspetti negativi**

*La Scala della Triade Oscura - psicopatia, narcisismo, machiavelismo*

Abbiamo già descritto nel primo output intellettuale gli effetti negative della Personalità basata sulla Triade Oscura e lo abbiamo anche fatto su un libro sulla personalità, il comportamento online e la cybersecurity (Parvulescu, Vitale, 2016). In questo progetto ti proporremo uno strumento di valutazione che comprenda questi elementi. Questo strumento è – al momento – in fase di validazione.

Lo strumento che ti proponiamo include:

- Estroversione
- Stabilità Emotiva
- Intelligenza Fluida
- Machiavellianismo
- Narcisismo
- Dominanza Sociale
- Locus of Control
- Ossessione da Lavoro
- Motivazione al successo
- Stile di Leadership
- Strategie di Coping
- Scala Lie
- Intelligenza emotive

- Locomozione
- Test attitudinale

#### **2.14. Il test Q-Bo**

Dopo il processo di selezione è importante misurare non solo gli Indicatori Chiave di Performance ma anche gli indicatori di benessere. Il test Q-Bo (De Carlo, Falco, Capozza, 2008) è stato costruito al fine di misurare lo stress lavoro correlato nella prospettiva del benessere lavorativo. In Italia, la legge 81/08 impone alle aziende di misurare lo stress lavoro correlato per la salute dei lavoratori. È molto importante inserire tale procedura nelle attività di monitoraggio (anche se non richiesto dalla Legge), perché è importante prendersi cura della salute dei lavori, anche perché essa influenza la performance generale. Il test ha una durata approssimativa di 1 ora e comprende 200 domande in Scala Likert.

#### **2.15. Scale di monitoraggio**

Un'applicazione innovativa sul lavoro è la misura dello stile di attaccamento nei contesti organizzativi (per un esempio di applicazione dello strumento nei contesti organizzativi, leggi Vitale, 2012). L'Experiences in Close Relationships Scales (ECR; Brennan, et al., 1998) è un test composto da 36 item volto a misurare l'attaccamento evitante ed ansioso. La forma originale è utilizzata per misurare questo costrutto nelle relazioni adulte e sentimentali. È possibile adattare questo strumento ai contesti organizzativi semplicemente modificando il target degli item. Ad esempio, l'item "Preferisco non mostrare al mio partner come mi sento" può essere cambiato in "Preferisco non mostrare agli altri come mi sento". Esempi di item per misurare l'attaccamento ansioso sono "Ha paura di essere abbandonato", "mi preoccupa della mia relazione con gli altri". Esempi di item dello stile di attaccamento evitante sono: "preferisco non mostrare agli altri come mi sento"; "Mi sento a mio agio quando ho relazioni strette con gli altri" (reverse).

Locomozione. Può essere definita come la propensione verso l'azione. La scala di riferimento è costruita da Kruglanski e collaboratori (2000) ed è composta da 12 item. Esempi: “nulla mi eccita di più di vedere le mie idee diventare realtà”; “se credo in un progetto, nulla può fermare la sua realizzazione”.

La Scala di Personalità Proattiva (Bateman e Crant; 1993). La versione italiana del test è adattata da Trifiletti et al, 2009). Esempi di item sono: “mi piace fare cose attivamente piuttosto che vederle da spettatore.”

Supporto Organizzativo Percepito. Scala di Eisenberger, Cumming, Armeli & Lynch (1997). Gli esempi di item sono “posso contare sull'aiuto degli altri in caso di bisogno”, “il mio supervisore è interessato alle mie opinioni.”

La Ethical Leadership Scale (ELS) è un test di Brown e collaborator (2005) costituito da 10 item. Esempi di item sono “il mio supervisore prende decisioni giuste e bilanciate”, “il mio supervisore ascolta ciò che i dipendenti hanno da dire”.

Impegno affettivo. Scala tratta da Meyer et al. (1993).

## **2.16. Validità ed attendibilità durante la selezione del personale**

Come dichiarato nel primo output intellettuale di questo progetto, è importante utilizzare strumenti validità. Abbiamo studiato che la validità e l'attendibilità sono concetti multidimensionali. Solitamente, chi costruisce i test ha l'opportunità ed il dovere di controllare il livello di attendibilità e validità. Questo processo impiega di solito da 1 a 3 anni sulla base della lunghezza e della complessità del test. Durante il controllo della validità e dell'attendibilità, l'autore ha l'opportunità di comparare il test con molti altri indicatori. Abbiamo detto che un indicatore importante è la validità convergente. Si assume che concetti simili misurati da strumenti diversi dovrebbero correlare tra loro positivamente. Questo è positivo, ma lo fai solo durante la prima validazione. Anche la validità divergente è importante, dovresti verificare se il tuo test correla negativamente con altri

test che misurano costrutti opposti. Tutte queste procedura sono utili prima che inizi ad utilizzare un test nella tua azienda. Comunque, queste procedure necessarie per validare un test ti danno solo un'idea su come quel test specifico potrebbe funzionare nella tua azienda.

È importante avere un'idea generale sulla validità ed attendibilità. Puoi trovare informazioni dettagliate su questo nel primo Output Intellettuale di questo progetto “Ricerca Scientifica sulle Tecniche di Selezione del Personale” (<http://www.scientificselection.eu/scientific-research-about-personnel-selection/>). In ogni caso, è anche corretto raccogliere dati specifici per la tua azienda. La cultura organizzativa, il clima organizzativo, le posizioni specifiche, i gruppi di lavoro, le modalità di somministrazione e la specificità dei compiti potrebbero influenzare il modo in cui i compiti sono messi in pratica ed i bisogni specifici della tua azienda. Questo significa che, avere strumenti validati è un primo passo fondamentale, ma puoi raggiungere il massimo livello di accuratezza solo se raccogli dati specifici per la tua azienda. Per cui, ora avviciniamoci dal generale allo specifico.

## **2.17. Come selezionare scientificamente: dal generale allo specifico**

La motivazione influenza il comportamento delle persone. La motivazione filtra la realtà ed aumento le probabilità che determinati comportamenti si verifichino e diminuisce le probabilità che altri comportamenti si verifichino. Nella Scienza della Selezione del Personale sappiamo questo. Abbiamo anche detto che il contesto influenza il comportamento delle persone. Se pensi a te stesso in un contesto formale o informale, noterai il tuo comportamento sarà diverso in base agli obiettivi che formuli in contesti diversi. Per questo motivo, è molto importante avere risultati standardizzati dal contesto di selezione del personale. È esperienza comune nella scienza del testing psicologico riscontrare che persone simili in contesti diversi possono avere performance differenti.

Per esempio:

- Le persone hanno migliori performance nei test di intelligenza durante la selezione del personale. La motivazione influenza positivamente la performance
- Le persone ansiose fanno più errori nei test di intelligenza durante la selezione del personale
- Il genere dello psicologo influenza la qualità delle risposte nei test proiettivi
- Le domande fatte durante una somministrazione di gruppo possono influenzare la qualità della risposte
- La presenza di stimoli da osservare in grandi aule di somministrazioni potrebbero influenzare la risposta in base al posto in cui i candidati sono seduti (e dunque alla distanza dallo stimolo)
- Le caratteristiche specifiche dello psicologo che somministra il test potrebbe influenzare la qualità delle risposte
- Le caratteristiche fisiche della stanza del testing potrebbero influenzare la qualità delle risposte

La verità è che dovresti standardizzare tutto (stanza, item, comunicazione, lunghezza del test) ma non tutto è standardizzabile

- Potresti avere un contesto specifico fisico senza la possibilità di modificarle
- Lo psicologo potrebbe essere quasi perfetto nella somministrazione del tempo (usare le parole, il tempismo e la presentazione del test), ma nulla è completamente neutrale
- Non puoi standardizzare eventuali comunicazioni tra candidate. Alcune valutazioni, infatti, non puoi escludere la possibilità di contatto e comunicazione tra i partecipanti. Questo scambio di informazione potrebbe influenzarne anche il livello di ansia.

La standardizzazione non può coprire tutti gli aspetti. Prendiamo in considerazione un esempio. Diciamo che vuoi selezionare un venditore. Hai



un test standardizzato e validato. Hai una quantità di dati sufficiente per il contesto competitivo. In ogni caso potresti avere bisogno di una procedura specifica. Diciamo che il test è valido per i venditori che andranno a vendere prodotti in un negozio. Questo non è esattamente la stessa cosa di vendere consulenza ad alto livello o tecnologie sofisticatissime. Inoltre, il test potrebbe essere validato in un contesto socioeconomico completamente diverso. Qui in Italia, ad esempio, abbiamo una nazione molto diversificata in termini di lavoro ed opportunità, la presenza di diverse culture regionali e sistemi economici diversi.

Quello che voglio dire è che il miglior modo per standardizzare i test è di farlo nella tua azienda. Se fai una selezione diverse volte potresti raccogliere dati a sufficienza per il tuo contesto specifico. Se disponi di venditori nella tua azienda, questi non saranno mai venditori generici, ma avranno alcune loro specificità (ad es., venditori di testing psicologico). Le opportunità di lavoro per cui si candidano potrebbero avere delle specificità (ad es., lavoro a breve termine vs a lungo termine – a tempo pieno vs part time etc.), il contesto socio-economico in alcune ragioni potrebbe avere le sue specificità.

La psicometria mira a trovare le tendenze comuni in grandi gruppi della popolazione, ma ricorda che quando sei incaricato di condurre una selezione, lo dovrai fare in una situazione particolare con la sua specificità. E questo è utile:

- Se sei un dipendente dell'azienda ed hai bisogno di creare dei profili personalizzati per quell'organizzazione particolare
- Se sei un consulente esterno è importante raccogliere dati specifici non solo per fornire risultati specifici ma anche per incrementare il livello di credibilità delle tue valutazioni

## **2.18. Aspetti tecnici di una selezione di personale scientifico. Criteri**

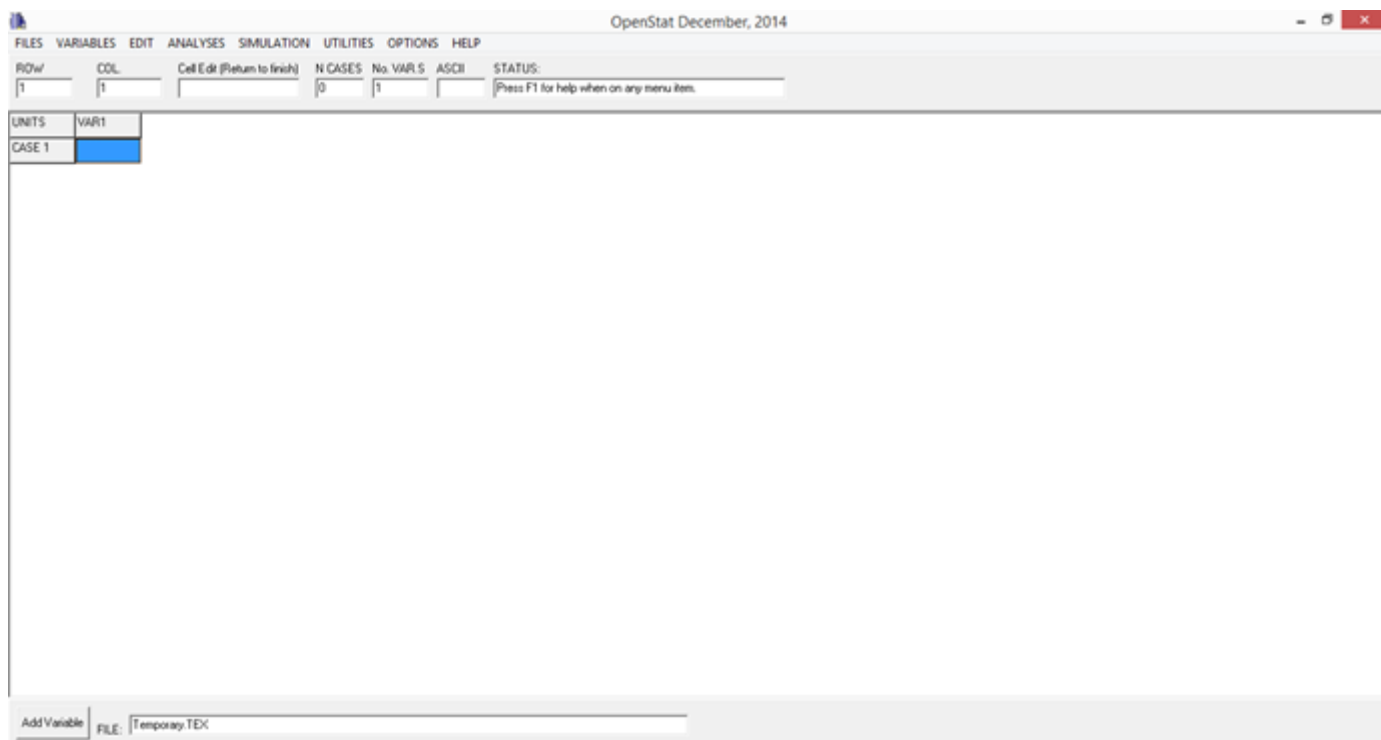
La prima cosa da fare è selezionare i tuoi criteri. Abbiamo studiato nel

primo manuale di questo Progetto Europeo che uno dei tipi di validità più importanti riguarda la validità di criterio. Questo mira a connettere i risultati del test ai comportamenti, alla performance e ad altri fattori esterni. Uno degli obiettivi della psicometria è di fare previsioni accurate dei comportamenti futuri. Quindi, considerano la situazione della tua azienda, quali sono i comportamenti/risultati/performance desiderati ed indesiderati? Quali specifici Indicatori Chiave di Performance puoi prendere in considerazione per costruire il tuo sistema scientifica? Sono consapevole del fatto che misurerai la validità di criterio alla fine del processo, ma poniti questa domanda prima utilizzando uno o più metodi descritti nel paragrafo “Analisi delle Esigenze” perché:

- Non è scientifico selezionare i criteri alla fine di uno studio
- Il focus dei comportamenti desiderati ed indesiderati ti aiuterà anche a selezionare o strumento di testing psicologico più appropriato (test, intervista, prove di gruppo etc.)

Dunque dovrai aprire un programma di statistica. Ci sono molti software di statistica molto validi come R o SPSS ed altri molto facili e comuni da utilizzare come Excel. Probabilmente già conosci Excel, che è un programma pre-installato in molti computer, anche e Excel non ha molte funzioni statistiche importanti comunemente utilizzate in psicometria. Per questo motivo ti mostrerò un software gratuito e facile da scaricare. OpenStat è un programma costruito da Bill Miller e puoi trovarne una versione gratuita qui: <http://openstat.info/OpenStatMain.htm>

Puoi scaricarlo gratuitamente oppure, se sei online clicca su: OpenStatSetup.exe, troverai dunque il file nel tuo computer e con doppio clic sul file potrai iniziare l'installazione. Alla fine del processo puoi aprire il programma. La prima schermata che ottieni è questa:



Dovresti innanzitutto definire le variabili prima. Quando dico tutte le variabili intendo dire ogni punteggi nel tuo disegno scientifico: item, variabili, criteri ed ogni altro numero presente.

Iniziamo con qualcosa di facile. Vuoi validare un test situazionale per venditori composto da 10 diversi scenari. Il candidato deve prendere una decisione in uno scenario simulato. Per cui ogni item è uno scenario differente, il candidato descrive il suo comportamento personale in quella situazione e alla fine lo psicologo assegna un punteggio ed ottiene i risultati.

Ogni situazione è valutata da 1 a 5. 1 rappresenta la performance minima, 5 rappresenta la migliore performance. C'è anche un indicatore che riassume il test con la somma dei 10 item. L'analisi delle esigenze ha mostrato che gli Indicatori Chiave di Performance nell'azienda ipotizzata sono: Fatturato prodotto per mese (espresso in €), Soddisfazione del cliente, Tasso di lamentele.

Alla fine della selezione del personale il test utilizzato suggerisce di selezionare 10 venditori e dopo un anno vuoi valutare se il test ha funzionato correttamente. Hai raccolto dati sui criteri e puoi iniziare a

condurre statistiche. Quindi devi definire le tue variabili. In questo caso hai 14 diverse variabili:

- 10 item
- 1 variabile per la somma dei 10 item
- 3 criteri



Il primo passo è di definire le variabili. Nel menu principale del programmi trovi la dicitura VARIABLES, cliccaci e dunque attiva l’opzione “Define”. Se fai tutto correttamente dovresti vedere questa schermata alla fine.



X

## Data Dictionary

WARNING! NO BLANKS ALLOWED Var. Types ▼

No.	Short Name	Long Name	Type	Integers	Decimals	Missing
1	ITEM1	Item 1	0	1	0	9
2	ITEM2	Item 2	0	1	0	9
3	ITEM3	Item 3	0	1	0	9
4	ITEM4	Item 4	0	1	0	9
5	ITEM5	Item 5	0	1	0	9
6	ITEM6	Item 6	0	1	0	9
7	ITEM7	Item 7	0	1	0	9
8	ITEM8	Item 8	0	1	0	9
9	ITEM9	Item 9	0	1	0	9
10	ITEM10	Item 10	0	1	0	9
11	SELLING	Selling abilities	0	1	0	9
12	Income	Income per month	0	1	0	9
13	Satisfaction	Customer satisfaction	0	1	0	9
14	Compliant	Compliant Rate	0	1	0	9

Press to create a variable automatically
Delete Row
Cancel
Return

Dunque clicca su “Return” ed otterrai la tabella aggiornata

X

OpenStat December, 2014

FILES VARIABLES EDIT ANALYSES SIMULATION UTILITIES OPTIONS HELP
Cell Edit (Return to finish) N CASES No. VAR.S ASCII STATUS: Press F1 for help when on any menu item.

ROW	COL														
1	1														

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1														

Add Variable
FILE: Temporary.TEX

Ora ogni Colonna rappresenta una variabile diversa e dovresti riempire tutte le celle. Con il tasto “freccia verso il basso” crei una nuova riga. Ogni riga corrisponde ad un soggetto. Dunque premiamo sul tasto “freccia verso il basso” per 9 volte. Se fai un errore sul numero di righe puoi sempre eliminarle sul menu selezionando Edit > Delete a Row. Ora dovresti controllare i tuoi documenti di attribuzione di punteggio (scoring) per poter riempire la tabella. Ti faccio un esempio di scoring. Se vuoi, poni gli stessi numeri che vedi nelle immagini, in questo modo puoi verificare che sia tutto corretto (perché in questo modo trovi gli stessi risultati dell’esempio)

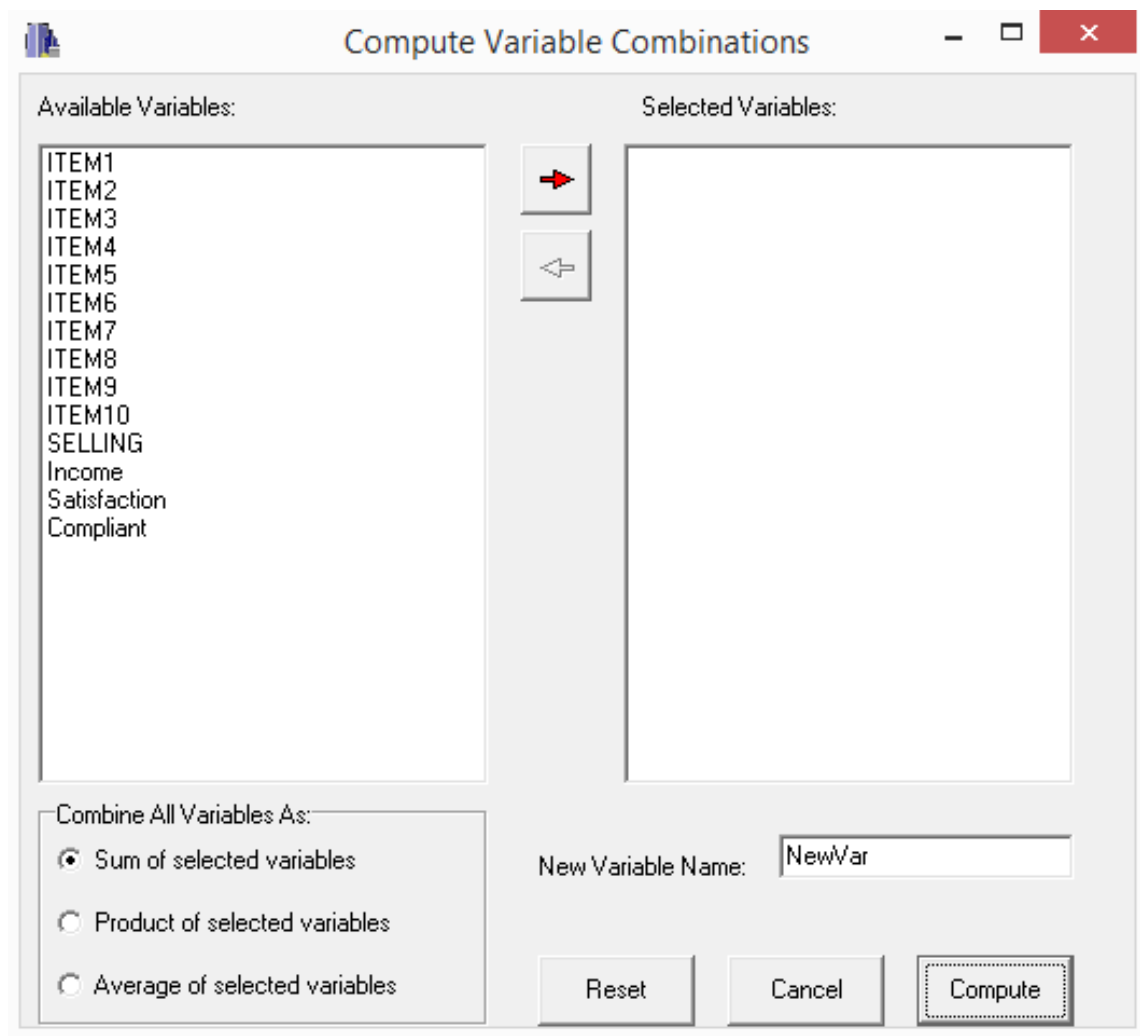
OpenStat December, 2014

FILES	VARIABLES	EDIT	ANALYSES	SIMULATION	UTILITIES	OPTIONS	HELP
ROW	COL.	Cell Edit (Return to finish)	N CASES	No. VAR.S	ASCII	STATUS:	
10	11		10	14	37	Press F1 for help when on any menu item.	

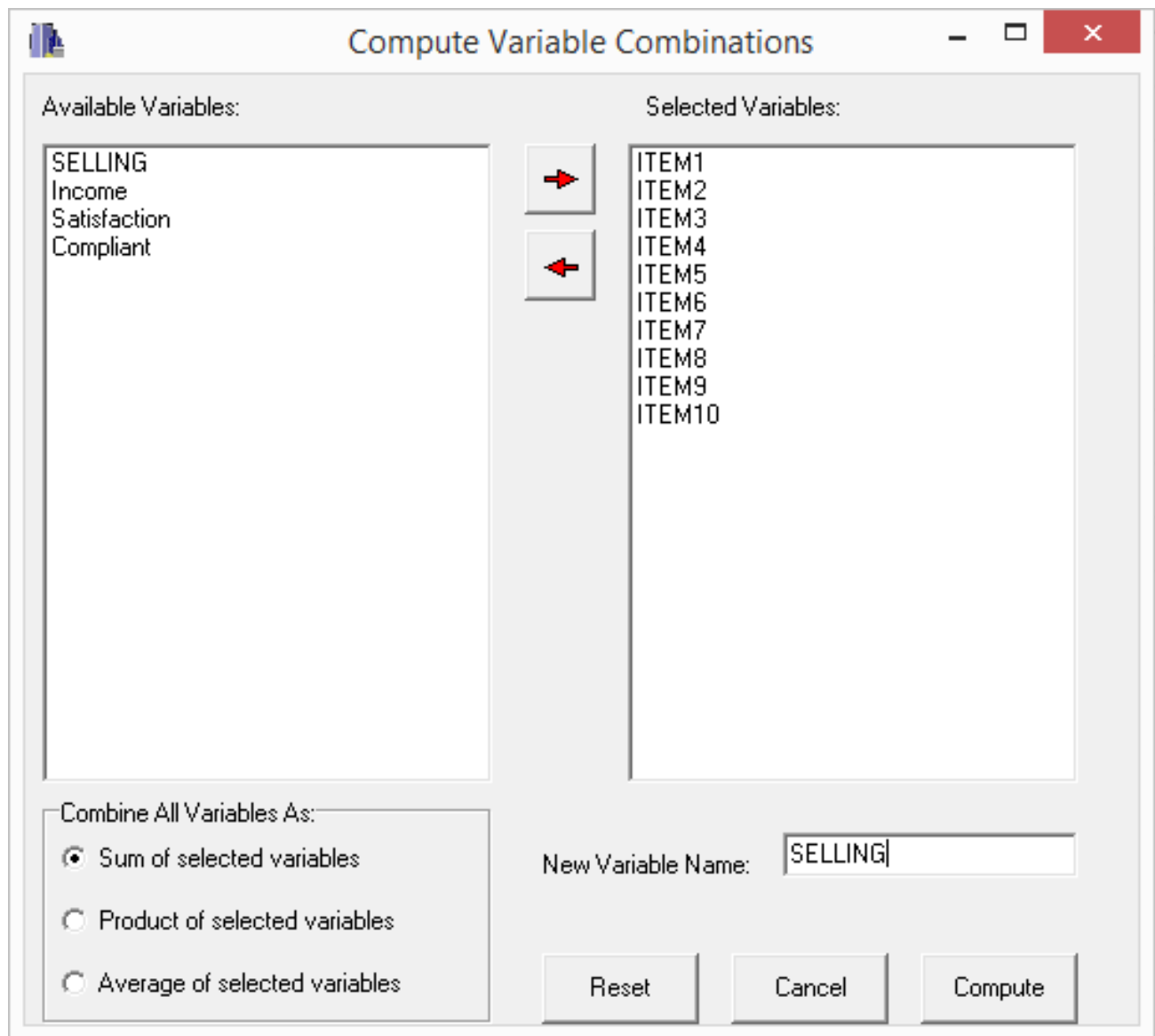
UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5		1000	9	1
2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1		100	3	5
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3		500	5	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		800	7	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		50	2	7
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		1220	10	1
7	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2		150	4	4
8	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		550	4	4
9	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1		175	3	5
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		1234	8	2

Come puoi vedere la colonna “Selling” (trad. it. Vendite) è vuota. L’ho lasciata vuota perché c’è un modo facile per calcolare quella colonna. Abbiamo detto che la variabile vendite è la somma di tutti gli item. Possiamo usare dunque il menu cliccando su Variables > Combine Variable values within cases. Dovresti dunque vedere questa schermata.



Come puoi vedere in questa immagine, hai a sinistra tutte le variabili contenute nello studio. Con i tasti freccia puoi spostarne alcune sulla parte destra. Il programma calcolerà operazioni solo per le variabili selezionate sulla destra. Puoi scegliere di quale operazione hai bisogno nel tasto scegliendo tra somma, prodotto e media. Abbiamo detto che il nostro indicatore è una somma, dunque abbiamo una possibile indicazione corretta nel programma. Dunque dovremmo cambiare l’etichetta sulla casella di testo “New Variable Name”, modificandola in “SELLING”. Se fai tutto correttamente dovresti vedere questa schermata.





Dunque clicca su “compute” e dunque ottieni la somma di tutti gli item nella colonna “SELLING” come nell’immagine seguente.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	44	1000	9	1
CASE 2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	13	100	3	5
CASE 3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28	500	5	3
CASE 4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	800	7	2
CASE 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	50	2	7
CASE 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	1220	10	1
CASE 7	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	20	150	4	4
CASE 8	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	28	550	4	4
CASE 9	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	13	175	3	5
CASE 10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	1234	8	2

Come possiamo misurare la validità di questo strumento? Sicuramente, in questo caso abbiamo solamente 10 soggetti ed è troppo complicato ottenere indici statistici accurati, in ogni caso questo è semplicemente un esercizio ed il mio obiettivo è solo quello di mostrarti come fare questo anche quando hai un campione di dati grande.

Prima domanda. Voglio controllare se l'attendibilità in termini di omogeneità è soddisfacente. Il modo migliore per fare questo è calcolare l'Alpha di Cronbach. Abbiamo visto nel primo Manuale di Ricerca in questo Progetto Europeo che dovremmo utilizzare l'Alpha quando i nostri item ha più di un livello di presenza della caratteristica (come in questo caso da 1 a 5), dovremmo invece utilizzare la formula di Kuder Richardson quando abbiamo item dicotomici (ad es., basati su risposta vero o falso). Vediamo come farlo. Clicca sul menu nel modo seguente: Analysis > Measurement > Classical Item Analysis and Reliability. Dovresti vedere questa schermata.

Classical Test Analysis

Items to Select for a scale:

ITEM1  
ITEM2  
ITEM3  
ITEM4  
ITEM5  
ITEM6  
ITEM7  
ITEM8  
ITEM9  
ITEM10  
SELLING  
Income  
Satisfaction  
Compliant

Items in this Scale:

→

←

ALL

→

Include Last Name from:

→

Include First Name from:

→

Include ID in Listing from Variable:

Item Scoring Options

☒ First Case is the Scoring Key  
☐ Prompt for Correct Response As:  

☐ Number  
☐ Letter  
☐ Single Word

Reliability Estimate Options

☐ Kuder-Richardson Formula 20  
☐ Kuder-Richardson Formula 21  
☐ Cronbach Alpha  
☐ Hoyt's Intraclass  
☐ Stepwise KR #20

Output Options

☐ Item Means  
☐ Item Variances  
☐ Item Standard Deviations  
☐ Item Characteristic Curves  
☐ Intercorrelations  
☐ Scored Item Matrix  
☐ Put Scores in Data Grid  
☐ Mult. Reg. Pred. of Items  
☐ Plot Subject Scores  
☐ Plot Item Means

Cancel

Reset

Compute

Return

Ora la prima cosa da dire è che puoi controllare l'attendibilità per una sola variabile alla volta. In questo caso è molto semplice perché abbiamo una sola variabile nello studio su cui controllarle l'omogeneità. Stiamo studiando le abilità di vendita ed abbiamo 10 item. La teoria dell'attendibilità come omogeneità afferma che se abbiamo un certo numero di item che misurano la stessa caratteristica, gli item dovrebbero essere correlati tra di loro. Gli indicatori statistici che misurano questo parametro sono l'Alpha di Cronbach e il Kuder Richardson. Per fare questo dovresti selezionare tutti gli item appartenenti ad una scala e spostarli con "freccia a destra" nel box "Items in this scale". Dopodiché, selezioni nel box sulla destra la formula "Cronbach's Alpha" e dunque clicchi su calcola.

Classical Test Analysis

Items to Select for a scale:

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

→

←

ALL

→

←

→

←

→

←

→

←

Items in this Scale:

ITEM1

ITEM2

ITEM3

ITEM4

ITEM5

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

Include Last Name from:

Include First Name from:

Include ID in Listing from Variable:

Cancel

Reset

Compute

Return

Item Scoring Options

☒ First Case is the Scoring Key

☐ Prompt for Correct Response As:

☐ Number

☐ Letter

☐ Single Word

Reliability Estimate Options

☐ Kuder-Richardson Formula 20

☐ Kuder-Richardson Formula 21

☒ Cronbach Alpha

☐ Hoyt's Intraclass

☐ Stepwise KR #20

Output Options

☐ Item Means

☐ Item Variances

☐ Item Standard Deviations

☐ Item Characteristic Curves

☐ Intercorrelations

☐ Scored Item Matrix

☐ Put Scores in Data Grid

☐ Mult. Reg. Pred. of Items

☐ Plot Subject Scores

☐ Plot Item Means



Se fai tutto correttamente dovresti ottenere questi risultati:

#### Classical Test Analysis Results

Alpha Reliability Estimate for scale TOTAL = 0.8103 S.E. of Measurement = 0.977

Come interpretiamo questa schermata? Abbiamo studiato che esistono diversi punti di vista su quale sia un indice di attendibilità soddisfacente. Il punto di vista più severo assume che un  $\alpha > .80$  sia buono (Boncori, 2006), altri autori (Nunnally e Bernstein, 1970) assumono che un indice  $> .70$  sia soddisfacente. Come possiamo vedere in ogni caso, nell'output in esame, il nostro Alpha è soddisfacente. Infatti, ho inserito i dati strategicamente in modo tale da ottenere un buon risultato. Il nostro alpha è .8103, dunque superiore a .80. Considerando la qualità dei dati, avremmo avuto l'opportunità di avere anche un alpha migliore, ma abbiamo solo 10 soggetti, dunque il nostro potere statistico è limitato. Il secondo indice è l'errore standard di misurazione. Come abbiamo studiato nel primo manuale di questo progetto indica l'intervallo di fiducia, l'errore che ci aspettiamo nella misurazione. È pari a .911. Ricordati che questo valore calcola

l'errore sul totale e non sul singolo item. Un errore di 0.98 su una scala da 1 a 5 è un alto livello di errore. Ma dovremmo considerare la somma di tutti i possibili risultati. Dunque il minimo è 10 – se il soggetto attribuisce sempre il punteggio pari a 1 sui 10 item – il massimo è 50 se il soggetto attribuisce punteggio 5 su 10 item. In una scala da 10 a 50, l'errore di 0.97 è buono, significa che se il soggetto ottiene un 43, il suo punteggio reale sarà tra  $43 - 0.97$  e  $43 + 0.97$ .

Ora, tutto è ok dal punto di vista dell'omogeneità. Comunque, vorrei mostrarti cosa succede quando il risultato non è soddisfacente e come si fa per risolverlo. Modifica la matrice dei dati in questo modo. Questo creerà un problema che poi risolveremo successivamente.

### Suggerimenti

Se ti piace lavorare con Excel e preferisci lavorare con le sue modalità di inserimento dati, puoi sempre lavorare su Excel e successivamente copiare ed incollare tutti i dati su OpenStat, sul quale applicherai solo le formule di calcolo. Quando hai un grande set di dati, ci consiglio di avere due file salvati, di cui uno anche in Excel. Semplicemente seleziona tutti i dati. Clicca sul menu Edit > Copy Highlighted Box o premi CTRL+C e dunque incolla su Excel. Questo ti aiuterà a tenere più al sicuro i tuoi dati. OpenStat non ha l'opzione Annulla. Questa opzione risolve un problema immediatamente quando fai un errore.

OK abbiamo modificato gli item 6 e 8 per ridurre l'affidabilità. Puoi vedere come l'ho fatto? Se compari i risultati dell'item 6 ed 8 con altri item sullo stesso argomento, ti renderai conto che adesso i numeri sono molto differenti. Mentre altri numeri dall'al 10 ad eccezione di quelli modificati avranno grossomodo gli stessi numeri. Questo produrrà una riduzione dell'attendibilità.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction
CASE 1	4	4	4	5	4	1	1	1	5	5	34	1000	9
CASE 2	1	1	1	2	1	5	5	5	1	1	23	100	3
CASE 3	3	3	3	2	3	5	5	5	3	3	35	500	5
CASE 4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	30	800	7
CASE 5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	22	50	2
CASE 6	5	5	5	5	5	1	1	1	5	4	37	1220	10
CASE 7	2	2	2	1	3	5	5	5	2	2	29	150	4
CASE 8	3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	22	550	4
CASE 9	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	22	175	3
CASE 10	5	5	5	4	5	1	1	1	5	5	37	1234	8

Ti mostro ora un modo più dettagliato per ottenere il calcolo dell'attendibilità. Clicca sul menu Analyses > Measurement > Hoyt and Cronbach Reliability

Sposta i 10 item nel Box “Selected Variables” e clicca sulle seguenti caselle “Reliability Estimates” e “Test Assumption. Imposta il valore di Alpha = 1. Se fai questo correttamente dovresti ottenere quanto segue.

Dunque clicca su “Compute” e dovresti ottenere questi risultati alla fine della pagina.



TREATMENT (COLUMN) MEANS AND STANDARD DEVIATIONS		
VARIABLE	MEAN	STD.DEV.
ITEM1	2.900	1.595
ITEM2	2.900	1.595
ITEM3	2.900	1.595
ITEM4	2.600	1.713
ITEM5	2.900	1.524
ITEM6	3.000	2.108
ITEM7	3.000	2.108
ITEM8	3.000	2.108
ITEM9	3.000	1.700
ITEM10	2.900	1.595

#### RELIABILITY ESTIMATES

TYPE OF ESTIMATE	VALUE
Unadjusted total reliability	0.333
Unadjusted item reliability	0.047
Adjusted total (Cronbach)	0.262
Adjusted item reliability	0.034

Come puoi osservare nella parte finale dell'output (Adjusted total (Cronbach)) l'Alpha è crollato a .405. Questo non è soddisfacente. Dunque, cosa fare successivamente? Prima, analizza il primo output chiamato means and standard deviation (medie e deviazioni standard). Sai che questo test misura la performance di vendita. Più alta è la media, migliore è la performance di gruppo. Questo può farti fare alcune inferenze sulla difficoltà dell'item. Infatti, se la media della performance è più alta, l'item è più facile, se la media della performance è più bassa, l'item è più difficile. Non considerare ora gli item 6 e 8, li ho modificato artificialmente. Puoi notare che l'item 7 è il più facile perché la persona ha avuto una performance migliore = 3.2, mentre l'item 4 è il più difficile. Comunque non puoi vedere grandi differenze tra gli item, questo significa che c'è omogeneità. La seconda colonna si chiama deviazione standard ed indica quanto sono grandi le differenze tra soggetti, quanto i soggetti differiscono tra di loro. Più grande è la deviazione standard, più grandi sono le differenze tra soggetti. È importante considerare la deviazione standard. Poniamo il caso di dover misurare la qualità di un leader in un'azienda. La media ottenuta nella qualità della leadership è 7 su una scala di 10. Questa è un'informazione parziale, infatti se compariamo queste situazioni ipotetiche dovremmo avere un'interpretazione completamente diversa.

## La scala di leadership che valuta il manager X

	Media	Deviazione Standard
Valutazione dei middle-managers	7,14	0,13
Valutazione degli altri dipendenti	7,14	3,4

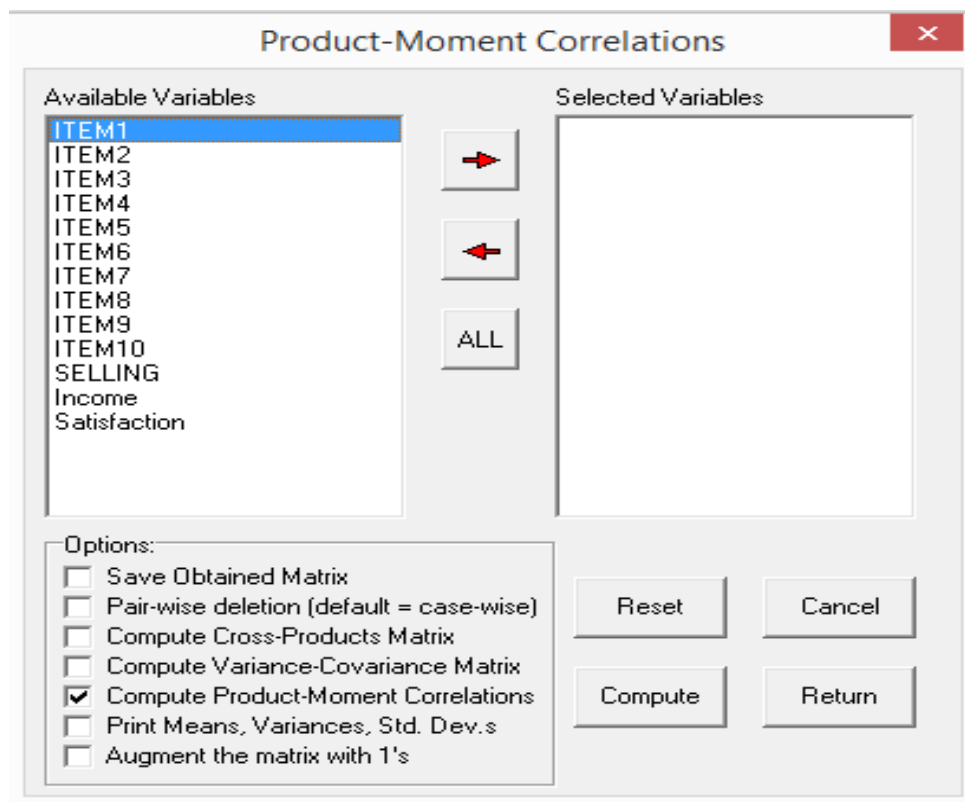
In questo esempio possiamo vedere che i middle manager e gli altri dipendenti hanno dato una valutazione simile in termini di livello della leadership. Entrambi i gruppi hanno valutato il loro manager con una media di 7,14, ma la deviazione standard è diversa. Questo significa che all'interno del gruppo dei middle manager, c'è consenso tra partecipanti (non c'è una grande differenza nelle valutazioni perché la deviazione standard è bassa). Nel gruppo degli "altri dipendenti" la qualità percepita della leadership è buona (7,14) ma non c'è accordo tra dipendenti, infatti hanno un alto livello di deviazione standard. Alcuni dipendenti sono molto soddisfatti del loro leader mentre altri non sono soddisfatti.

Queste procedure che analizzano ogni singolo item sono chiamate analisi degli item. Dovresti condurre un'analisi degli item ogni volta che tu:

- Vuoi più informazioni sugli item;
- Hai un problema di attendibilità e vuoi controllare se riguarda tutta la scala o solo alcuni item.

Stiamo ora analizzando come studiare se un item ha un problema. Ora ho modificato diverse informazioni artificialmente, in modo tale da far risultare sbagliati alcuni item. Ma immagina di avere questi 10 item in una matrice più grande, sparsi in centinaia di colonne. Sarebbe difficile e comunque non scientifico valutare le colonne confrontandole tra loro a vista. Per cui il modo migliore per fare questo è calcolare la matrice di correlazione. Vai sul menu Analyses > Correlation > Product Moment

## Correlation



Il nostro obiettivo è di studiare la relazione tra 10 item e la loro relazione con la variabile “selling”. Per cui, spostiamo 10 item e la variabile “selling” sulla destra in questo modo.

Dunque clicca su “compute” ed otterrai la seguente matrice.

# CORRELATION MATRIX

Correlations					
ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
0.8378	0.8378	0.8378	1.0000	0.7493	-0.7385
0.9553	0.9553	0.9553	0.7493	1.0000	-0.7609
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
0.9836	0.9836	0.9836	0.8779	0.9438	-0.8682
0.9563	0.9563	0.9563	0.8378	0.9096	-0.8591
0.8452	0.8452	0.8452	0.7801	0.8733	-0.4749
Correlations					
ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.7385	-0.7385	0.8779	0.8378	0.7801	
-0.7609	-0.7609	0.9438	0.9096	0.8733	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
-0.8682	-0.8682	1.0000	0.9836	0.8429	
-0.8591	-0.8591	0.9836	1.0000	0.8127	
-0.4749	-0.4749	0.8429	0.8127	1.0000	

No. of valid cases = 10

Abbiamo detto che una scala psicometrica che soddisfi il criterio di omogeneità dovrebbe avere item che correlano tra loro. La matrice di correlazione esprime tutte le relazioni tra una certa quantità di variabili a due a due. Inseriamo nel software tutti gli item ed anche la variabile generale “selling”. La prima cosa da fare è controllare le correlazioni tra item. Ci aspettiamo che gli item appartenenti alla stessa scala dovrebbero avere alti livelli di correlazione. Se vuoi rivedere cosa significa correlazione, per favore controlla il primo output intellettuale di questo progetto. Analizziamo la prima colonna. Considera che ogni riga indica la correlazione tra la variabile in colonna (per la prima colonna ITEM1) e l’item corrispondente. L’ordine delle variabili è lo stesso in righe e colonne. Per cui la prima riga indica ITEM1, la seconda indica ITEM2, la terza indica ITEM3 e così via. Osserviamo che la prima colonna correla perfettamente con gli item ITEM1, ITEM2, ITEM3. La correlazione tra una variabile e se stessa è matematicamente 1. Puoi notare che – come atteso – l’ITEM1 correla positivamente anche con gli ITEM 5, 9 e 10. Succede qualcosa di inatteso con gli ITEM 6,7 e 8. Infatti, puoi osservare delle correlazioni negative con l’ITEM1. Se gli item misurano lo stesso concetto,

ovviamente dovrebbero correlare positivamente tra loro e non negativamente. Per cui gli item 6,7 ed 8 sembrano avere un problema. Se continui l'analisi sulle altre colonne (ad es., 2, 3, 4, 5) puoi notare che il pattern è simile. Al contrario, riscontri che solamente gli item 6, 7 ed 8 hanno correlazioni negative con altri item. Ora è chiaro che gli item 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10 correlano positivamente tra loro, per cui possiamo affermare che appartengono alla stessa scala, mentre, 6, 7 e 8 correlano negativamente con la scala e positivamente tra di loro. Questo significa che 6, 7 ed 8 hanno determinato il problema con alpha. I dati suggeriscono che 6, 7 ed 8 misurano qualcosa di diverso rispetto alle abilità di vendita. Per cui se il nostro obiettivo è di verificare la loro utilizzabilità in questo campo dovremmo rimuovere questi item.

#### La correlazione item-totale

Un altro indicatore molto importante è la correlazione item-totale. Se ipotizziamo che tutti gli item selezionati sono una parte di una misurazione più grande e più completa, ogni item dovrebbe correlare positivamente con la misura finale. In questo caso voglio rendere visibili alcune cose e dunque inserisco i dati in tabella al fine di avere correlazioni alte. In ogni caso, dovremmo ricordare che secondo Chiorri (2011) avere anche semplicemente e una correlazione  $> .30$  è sufficiente. Se analizzi l'ultima colonna puoi osservare le correlazioni tra ogni variabile ed il totale. Come atteso puoi osservare che ci sono correlazioni positive per gli item 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10. Gli item 6, 7 e 8 invece correlano negativamente con il risultato finale. Anche la correlazione item-totale è un indice dell'analisi degli item.

Se alla fine delle tue procedure noti che alcuni item hanno problemi, puoi scegliere di rimuoverli, o se ne hai la possibilità, puoi provare a riformulare gli item per capire quali siano le ragioni per cui questi item non hanno funzionato. Ora, semplicemente fai un controllo finale. Prova a calcolare nuovamente l'Alpha di Cronbach escludendo quei 3 item. Dunque ripeti la procedura includendo solamente 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10. Dovresti ottenere questo.

TREATMENT (COLUMN) MEANS AND STANDARD DEVIATIONS		
VARIABLE	MEAN	STD.DEV.
ITEM1	2.900	1.595
ITEM2	2.900	1.595
ITEM3	2.900	1.595
ITEM4	2.600	1.713
ITEM5	3.000	1.563
ITEM9	3.000	1.700
ITEM10	2.900	1.595

#### RELIABILITY ESTIMATES

TYPE OF ESTIMATE	VALUE
Unadjusted total reliability	0.990
Unadjusted item reliability	0.933
Adjusted total (Cronbach)	0.990
Adjusted item reliability	0.933

Come puoi leggere, l'alpha è salito vertiginosamente al livello di .990, possiamo considerarlo un valore altissimo.

In questo paragrafo, abbiamo analizzato come misurare l'attendibilità in termini di omogeneità ed anche come sistemare alcuni problemi che potrebbero verificarsi in questo tipo di analisi. Ora analizzeremo alcuni importanti dettagli riguardanti la validità di criterio e sarà questo l'argomento principale del prossimo paragrafo.

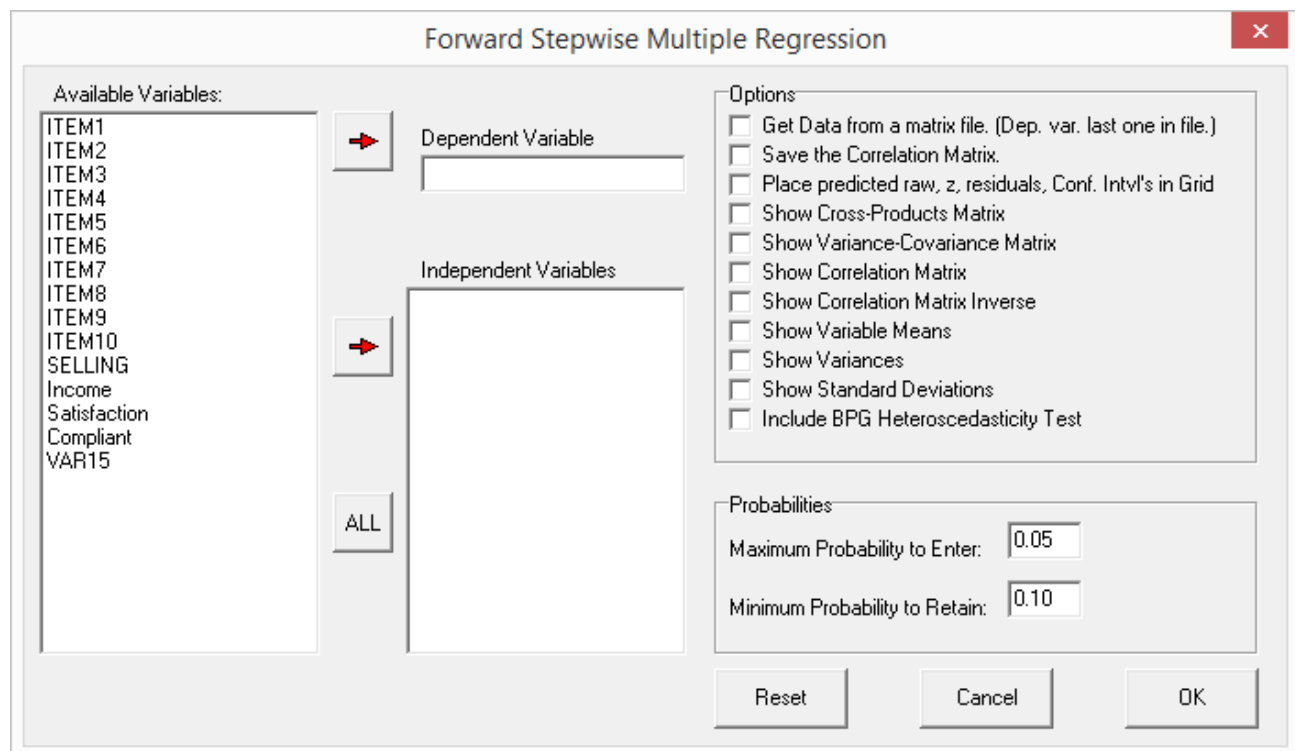
### **Validità di Criterio Applicata**

Come studiato nel primo documento di questo progetto, quando vuoi prevedere un risultato che ti aspetti che si verifichi nel futuro, dovresti utilizzare la regressione lineare, anche se in diversi manuali potresti riscontrare che è comune l'utilizzo in questo senso della correlazione lineare.

Il nostro predittore è rappresentato dalla abilità di vendita, i criteri sono il guadagno per mese, la soddisfazione del cliente ed il tasso di lamentela. Le prime due variabili sono positive per cui ci attendiamo che ci siano dei beta positivi, il terzo è negativo dunque ci aspettiamo che ci sia un beta negativo. In un modello di regressione lineare puoi inserire tutti i predittori

che desideri, ma un solo criterio per ogni equazione. Per cui iniziamo con il primo criterio.

Nella prima procedura vogliamo verificare se le abilità di vendita possono prevedere il guadagno per mese del venditore. Clicca sul menu Analyses > Multiple Regression > Forward Stepwise Multiple Regression e dovresti vedere questa schermata.



A questo punto dovresti spostare il predittore(i) (nel nostro caso abilità di vendita) nel box chiamato Independent Variables ed il criterio (nel primo caso “income”) nel box chiamato Dipendente e cambiare i valori di “maximum probability to enter” e “minimum probability to retain” in “1” come nella seguente immagine:

**Forward Stepwise Multiple Regression**

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- Compliant
- VAR15
- Satisfaction

Dependent Variable

Income

Independent Variables

SELLING

Options

- ☐ Get Data from a matrix file. (Dep. var. last one in file.)
- ☐ Save the Correlation Matrix.
- ☐ Place predicted raw, z, residuals, Conf. Intvl's in Grid
- ☐ Show Cross-Products Matrix
- ☐ Show Variance-Covariance Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix Inverse
- ☐ Show Variable Means
- ☐ Show Variances
- ☐ Show Standard Deviations
- ☐ Include BPG Heteroscedasticity Test

Probabilities:

Maximum Probability to Enter: 1

Minimum Probability to Retain: 1

Reset

Cancel

OK

Dunque clicca su OK e dovresti poter leggere il seguente output:

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```
----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1 1277848.235 1277848.235 15.685 0.004
Residual     8 651748.665 81468.583
Total        9 1929596.900
```

Dependent Variable: Income

	R	R2	F	Prob.>F	DF1	DF2
	0.814	0.662	15.685	0.004	1	8

Adjusted R Squared = 0.620

Std. Error of Estimate = 285.427

Variable	Beta	B	Std.Error	t	Prob.>t	VIF	TOL
SELLING	0.814	58.539	14.781	3.960	0.004	1.000	1.000

Constant = -1125.578

Il primo indice da studiare si chiama Adjusted R Squared, nel nostro caso è pari a 0.620. Qui di seguito puoi osservare una tabella che riassume l'interpretazione per l'indicatore R-squared (trad. it. R-quadro):



Interpreazione	r	R2	%
Troppo alta	1,0	1,0	100%
Alta	0.9	08	81%
	0.8	0.6	64%
	0.7	0.5	49%
	0.6	0.4	36%
	0.5	0.3	25%
Media	0.4	0.2	16%
	0.3	0.1	9%
	0.2	0.0	4%
Bassa/assente	0.1	0.0	1%
	0.0	0.0	0%

Secondo questa tabella, possiamo affermare che il valore Adjusted R2 è alto, per cui abbiamo soddisfatto un requisito per procedere nell'analisi. Dunque dovremmo controllare l'ultima tabella il valore t e p(prob >t). Se p è uguale o più basso di .05 il nostro test è significativo. Il nostro t è 3.690 e la p-value è .004, dunque è inferiore di .05. Possiamo affermare che il test è significativo, e dunque possiamo affermare che il predittore influenza il criterio. Se vogliamo definire come e in quali direzioni esiste questo effetto, dobbiamo analizzare il valore di beta. Se vogliamo definire come e in quale direzione esiste questo effetto, dobbiamo analizzare il valore di beta. Abbiamo descritto il significato di beta nella prima parte del manuale. Nel nostro caso beta è positivo ed alto  $\beta = .814$ . Questo significa che il nostro predittore (il test) è molto efficace nel prevedere il guadagno per mese. Più alto è il risultato del test, maggiore sarà la probabilità di avere un buon guadagno per mese. Ora, puoi ripetere la procedura per altri criteri. Nelle seguenti immagini puoi leggere i risultati di altri test.

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```

----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1     52.186   52.186   22.797    0.001
Residual     8     18.314    2.289
Total        9     70.500

```

Dependent Variable: Satisfaction

```

      R      R2      F      Prob.>F   DF1   DF2
0.860   0.740   22.797   0.001     1     8

```

Adjusted R Squared = 0.708

Std. Error of Estimate = 1.513

```

Variable      Beta      B      Std.Error t      Prob.>t   VIF      TOL
SELLING       0.860     0.374     0.078     4.775    0.001    1.000    1.000

```

Constant = -5.386

Come puoi leggere, anche questi risultati mostrano che l'abilità di vendita è un buon predittore della soddisfazione dei clienti, infatti  $t = 4,775$ ,  $p\text{-value} = .001$ . e  $\beta = 0.860$

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```

----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1     24.921   24.921   21.032    0.002
Residual     8      9.479    1.185
Total        9     34.400

```

Dependent Variable: Compliant

```

      R      R2      F      Prob.>F   DF1   DF2
0.851   0.724   21.032   0.002     1     8

```

Adjusted R Squared = 0.690

Std. Error of Estimate = 1.089

```

Variable      Beta      B      Std.Error t      Prob.>t   VIF      TOL
SELLING      -0.851    -0.259     0.056    -4.586    0.002    1.000    1.000

```

Constant = 10.923

t-test Values for prob. |corr.| > 0 test

```

Variables      Income  Satisfaction  Compliant
Income          0.000      8.873      5.853
Satisfaction     8.873      0.000      9.041
Compliant        5.853      9.041      0.000

```

Probability of greater t

```

Variables      Income  Satisfaction  Compliant

```

UNITS	Dept	SelectionYN	Performance	Anxiety	Error
CASE 1	1	1	4	8	7
CASE 2	1	2	7	5	3
CASE 3	1	1	4	9	6
CASE 4	1	2	8	3	4
CASE 5	1	1	5	6	5
CASE 6	2	2	9	1	5
CASE 7	2	1	2	4	5
CASE 8	2	2	7	2	3
CASE 9	2	1	1	6	6
CASE 10	2	2	8	3	2
11	3	1	5	3	7
12	3	2	8	4	3
13	3	1	3	6	5
14	3	2	8	5	2
15	3	1	2	3	7

One, Two, or Three Way ANOVA

Available Variables:

Dept

SelectionYN

Performance

Anxiety

Error

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

VAR15

→

Dependent Variable

→

Factor 1 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

→

Factor 2 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

→

Factor 3 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Alpha Level for Overall Tests:

0.05

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons:

0.05

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Comparisons

☐ Scheffe
 ☐ Tukey HSD (= N's)
 ☐ Tukey B (= N's)
 ☐ Tukey-Kramer
 ☐ Newman-Keuls (= N's)
 ☐ Bonferroni
 ☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
 ☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
 ☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
 ☐ Plot Means Using 2D Lines
 ☐ Plot Means Using 3D Lines

Reset

Cancel

Continue

**One, Two, or Three Way ANOVA**

Available Variables:

- SelectionYN
- Anxiety
- Error
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Performance

Factor 1 Variable

Dept

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Comparisons

☐ Scheffe

☐ Tukey HSD (= N's)

☐ Tukey B (= N's)

☐ Tukey-Kramer

☐ Newman-Keuls (= N's)

☒ Bonferroni

☐ Orthogonal Contrasts

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars

☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars

☐ Plot Means Using 2D Pie Chart

☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart

☐ Plot Means Using 2D Lines

☐ Plot Means Using 3D Lines

Alpha Level for Overall Tests: 1

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons: 1

Reset Cancel Continue

## ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE RESULTS

Dependent variable is: Performance, Independent variable is: Dept

SOURCE	D.F.	SS	MS	F	PROB.>F	OMEGA SQR.
BETWEEN	2	2.71	1.36	0.18	0.83	-0.13
WITHIN	11	81.00	7.36			
TOTAL	13	83.71				

## MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

GROUP	MEAN	VARIANCE	STD.DEV.	N
1	5.60	3.30	1.82	5
2	4.50	12.33	3.51	4
3	5.20	7.70	2.77	5
TOTAL	5.14	6.44	2.54	14

## TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 3.74 with deg.s free: 3 and 4.

Cochran C statistic = 0.53 with deg.s free: 3 and 4.

Bartlett Chi-square = 1.32 with 2 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.516

100

**One, Two, or Three Way ANOVA**

Available Variables:

- Dept
- Anxiety
- Error
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Performance

Factor 1 Variable

SelectionYN

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Alpha Level for Overall Tests: 1

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons: 1

Comparisons

☐ Scheffe

☐ Tukey HSD (= N's)

☐ Tukey B (= N's)

☐ Tukey-Kramer

☐ Newman-Keuls (= N's)

☐ Bonferroni

☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars

☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars

☐ Plot Means Using 2D Pie Chart

☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart

☐ Plot Means Using 2D Lines

☐ Plot Means Using 3D Lines

Reset

Cancel

Continue

#### FISHER'S (PROTECTED) LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST

GROUP	MEAN	GROUP	MEAN	DIFFERENCE	FISHER LSD	SIGNIFICANT?
1	5.600	2	4.500	1.100	0.000	YES
1	5.600	3	5.200	0.400	0.000	YES
2	4.500	3	5.200	0.700	0.000	YES

Bonferroni Test for (Differences Between Means  
Overall alpha selected = 1.00

Comparisons made at alpha / no. comparisons = 0.333

Groups	Difference	Statistic	Prob > Value	Significant?
1 - 2	1.100	0.612	0.560	NO
1 - 3	0.400	0.270	0.794	NO
2 - 3	-0.700	0.335	0.747	NO

SOURCE	D.F.	SS	MS	F	PROB.>F	OMEGA SQR.
BETWEEN	1	66.88	66.88	47.68	0.00	0.77
WITHIN	12	16.83	1.40			
TOTAL	13	83.71				

MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

GROUP	MEAN	VARIANCE	STD.DEV.	N
1	3.25	2.21	1.49	8
2	7.67	0.27	0.52	6
TOTAL	5.14	6.44	2.54	14

TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 8.30 with deg.s freem: 2 and 7.  
Cochran C statistic = 0.89 with deg.s freem: 2 and 7.  
Bartlett Chi-square = 4.70 with 1 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.030

FISHER'S (PROTECTED) LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST

GROUP	MEAN	GROUP	MEAN	DIFFERENCE	FISHER LSD	SIGNIFICANT?
1	3.250	2	7.667	4.417	0.000	YES

## CAPITOLO 3

### **Analisi Comportamentale nel processo di selezione**

#### **3.1. Analisi Comportamentale durante il processo di selezione**

Il colloquio di selezione è il momento in cui azienda e candidato si incontrano. Durante questa interazione, solitamente le due parti in gioco hanno obiettivi differenti. L'azienda vuole conoscere il potenziale del candidato, il candidato vuole conoscere le caratteristiche dell'azienda, il ruolo per cui ci si aspetta un suo contributo. Il candidato e l'azienda – entrambe – cercheranno di presentarsi nel modo migliore possibile al fine di garantire una buona impressione sull'altra parte. L'azienda vuole essere attrattiva e trattenere i candidati migliori in modo tale da assicurarsi una buona performance, il candidato vuole mostrarsi nel modo migliore possibile al fine di garantirsi un posto di lavoro soddisfacente sul profilo economico e professionale. In questo reciproco scambio, però, la prima decisione è formulata dall'azienda. È l'azienda infatti a decidere se includere la persona nella rosa finale dei candidati per formulare una proposta economica e professionale. Solo dopo il candidato sceglie se intraprendere questo nuovo percorso professionale o se rinunciare.



In questa dinamica sono molti i fattori che possono influenzare la decisione di selezione, molti di questi non hanno alcun valore predittivo, ovvero non sono statisticamente legati alla qualità della decisione finale. Sono in altre parole fattori ascientifici che non ti aiuteranno a scegliere il candidato correttamente.

Come abbiamo definito nel primo manuale di questo progetto europeo, in alcuni casi la capacità predittiva è molto chiara. I test di intelligenza e le prove pratiche, per esempio, hanno praticamente sempre un alto valore predittivo, sono in grado di distinguere i candidati migliori da quelli peggiori. In altri casi, le tecniche utilizzate hanno certamente un valore predittivo basso (come accade per esempio per la grafologia).

Diverso è il caso dell'intervista. L'intervista è lo strumento più diffuso in assoluto, la quasi totalità delle aziende infatti fa quantomeno un'intervista telefonica prima di assumere. Ma allo stesso tempo è la più difficile da valutare obiettivamente. Il livello di strutturazione dell'intervista, il numero di intervistatori, la qualità delle procedure di attribuzione del punteggio potrebbero rendere questo processo molto instabile e dunque compromettere la sua validità.

La flessibilità di un'intervista può essere un'arma a doppio taglio, da una parte può aiutare l'intervistatore ad adattarsi alle caratteristiche del candidato oppure potrebbe metterlo in difficoltà, soprattutto nell'essere oggettivo.

In questo capitolo scoprirai perché le interviste di analisi comportamentali riducono la probabilità di errore e scoprirai anche come metterne in pratica per la tua situazione specifica.

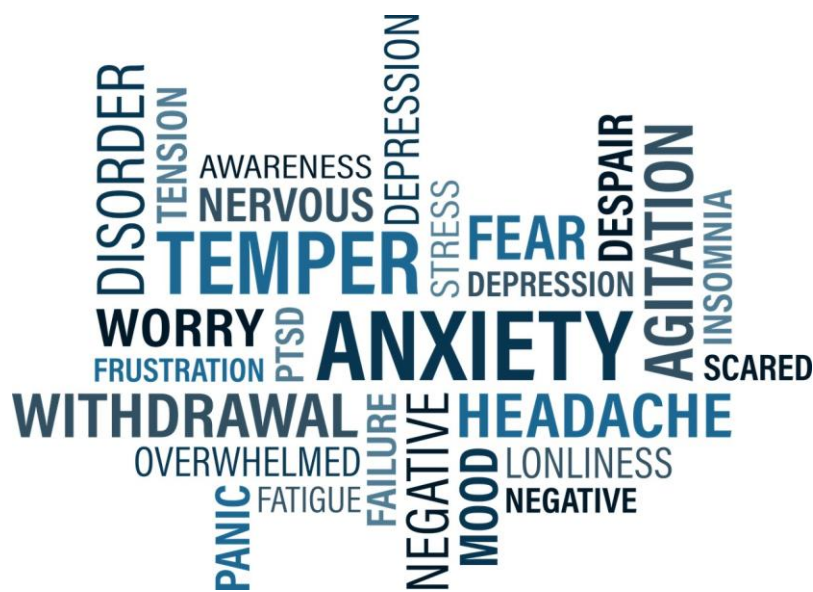
### **3.1.1. Le regole per un'analisi comportamentale corretta**

L'analisi comportamentale è qualcosa che mettiamo in pratica più o meno tutti quando interagiamo con una persona. Qualsiasi sia l'obiettivo,



qualsiasi sia il livello di formalità e strutturazione di una conversazione, tutti siamo interessati a capire gli schemi di personalità e le caratteristiche dell'altro.

Fa parte della nostra storia di esseri viventi. Nella preistoria, l'uomo ha sempre dovuto capire chi aveva di fronte, capirne la sua competenza e le sue abilità relazionali. L'uomo preistorico doveva farlo subito distinguendo un alleato da una persona neutra o addirittura da un nemico. E questo lo faceva per garantire la sua sopravvivenza più a lungo possibile.



Istintivamente, ancora oggi selezioniamo le persone in base ai comportamenti che osserviamo. Tutti noi siamo quindi costantemente attratti dalla conoscenza e dai metodi per riconoscere gli schemi di personalità e di comportamento altrui. Tutti vogliamo conoscere le regole per interpretare il comportamento, proprio come se esistesse una sorta di dizionario che possa tradurre gesti, comportamenti, schemi linguistici in caratteristiche interne.

Interpretare le persone è un compito sicuramente più difficile e meno lineare. Prima di conoscere infatti le modalità per tradurre i comportamenti in significati è opportuno conoscere la metodologia dell'osservazione e le regole fondamentali dell'analisi comportamentale.

Un'osservazione molto attenta, ma priva di metodo può indurre a valutazioni scorrette. Vediamo dunque in questo paragrafo le regole fondamentali di osservazione.

### **3.1.2. La logica dell'investigatore**

L'atteggiamento dell'analista comportamentale deve essere quello di raccogliere la maggior quantità possibile di indicatori prima di tradurli in significati. Ogni comportamento, infatti, ha un significato relativo se analizzato da solo. Se analizziamo – a titolo di esempio – il comportamento di chiudere le braccia, di per sé, possiamo trarre poche informazioni. Questo segnale, che è solitamente interpretato come segnale di chiusura, potrebbe essere dovuto anche ad altri fattori (ad es., la temperatura della stanza, abitudine del soggetto, fattori posturali). Se invece notiamo che un determinato segnale si verifica assieme ad altri indizi di chiusura (come ad es., abbassare lo sguardo, ridurre il numero di parole pronunciate ed il livello di dettaglio), la nostra asserzione ha maggiore valore e decisamente una minore probabilità di errore.



### 3.1.3. Muoversi seguendo la logica dell'investigatore (Vitale, 2015)

- *Accumulare indizi comportamentali*: in questa fase si raccolgono indicatori sotto forma di comportamento. Le diciture devono avere piena formula comportamentale, per cui: “il soggetto gesticola in modo asimmetrico quando parla del proprio curriculum” è corretto, in quanto si tratta di un elemento assolutamente osservabile ed oggettivo. Le percezioni, invece, non possono essere considerate degli indicatori comportamentali. Si pensi ad esempio alla dicitura “mi è sembrato distratto quando gli ho formulato una domanda sul suo precedente supervisore”. La distrazione non è qualcosa di direttamente osservabile, ma è qualcosa che deduciamo da comportamenti osservabili.
- *Formulazione di un'ipotesi*. Una volta raccolti gli indicatori comportamentali, se ne osserviamo diversi che vanno nella stessa direzione, è possibile formulare un'ipotesi. Ad esempio, potremmo osservare che il candidato, mentre afferma di “essere sempre andato d'accordo con il suo supervisore” gesticola in modo asimmetrico, solleva una spalla ed abbassa gli angoli della bocca, rivelando così perplessità abbiamo tutta una serie di segnali non verbali incongruenti con quanto detto. Il linguaggio del corpo, che indica perplessità, è incongruente con le parole pronunciate.

Possiamo dunque pensare che ci sia almeno un elemento della verbalizzazione su cui il soggetto esprime dubbio, non è certo o addirittura mente.

- *Verifica delle ipotesi.* Una volta formulata l'ipotesi, è opportuno verificarla con una serie di domande focalizzate. L'analisi comportamentale ci dice spesso – all'interno di un'intervista – quali siano le aree da approfondire, ma spesso, non ci dice esattamente dov'è il problema. Se riscontri delle incongruenze a livello non verbale quando il candidato parla con il suo precedente supervisore, non conosci l'aspetto specifico problematico della relazione tra candidato e supervisore. Per questo motivo dovrai fare una domanda di approfondimento, preferibilmente comportamentale e situazionale che potrà aiutarti ad accumulare nuove informazioni. L'analisi comportamentale pura ti aiuta a capire le zone d'ombra nelle verbalizzazioni di qualcuno, ma non quali siano gli aspetti problematici specifici. Per questo motivo dovrai imparare a formulare le domande correttamente per poter approfondire.

#### **3.1.4. L'ipotesi andrebbe formulata in modo probabilistico e non certo.**

I comportamenti analizzati hanno un valore relativo, non assoluto. Quando osservi un determinato comportamento, aumentano le probabilità che determinati significati interpretativi siano veri. Ad esempio, quando il soggetto chiude le braccia, aumentano le probabilità che il livello di dettaglio ed il numero di parole pronunciate sia ridotto. Questo però non rappresenta una stima certa.



- Dissimulazione
- Altre interpretazioni legate alla chiusura

Se osserviamo un unico segnale che ha tante interpretazioni, la probabilità di individuare l'interpretazione corretta è ridotta. Per questo motivo i segnali univoci, ovvero, i segnali con una sola interpretazione sono da preferire, in quanto riducono il rischio di errore. Il metodo Facial Action Coding System, il sistema più utilizzato per l'analisi delle espressioni facciali, consente di associare determinate combinazioni di contrazioni muscolari a singoli significati emotivi.

### **3.1.5. Validità ed affidabilità**

Il secondo indicatore chiave per l'attendibilità di un segnale comportamentale è certamente l'incontrollabilità. È chiaro, qualsiasi segnale legato al funzionamento del sistema nervoso autonomo (come il colorito della pelle o le variazioni della respirazione) sono difficili da controllare e dunque rispecchiano di più il vissuto interno del soggetto. Lo stesso possiamo dire delle microespressioni facciali, nessuno di noi è in grado di gestire con grande controllo le proprie espressioni facciali. Altri segnali invece sono relativamente facili da controllare come la postura, l'orientamento della schiena, dei piedi e l'utilizzo della gestualità. Sebbene la quasi totalità delle persone non operino un controllo conscio sulla comunicazione non verbale (nessuno di noi decide consapevolmente quali gesti utilizzare) tutti noi operiamo un determinato controllo sul linguaggio del corpo, e questo è ancora più vero in situazioni in cui ci aspettiamo di essere valutati (Vitale, 2012).

Possiamo parlare di un controllo conscio e di un controllo inconscio. Il controllo conscio avviene quando una persona – nel nostro caso, un candidato – decide di operare deliberatamente un controllo sulla propria comunicazione. Il contesto in cui viviamo plasma ciò che è concesso e non concesso fare, ciò che è atteso da ciò che è inatteso. I contesti creano dei



filtri comportamentali che aumentano la probabilità di determinati comportamenti e ne riducono altre. In questo senso, possiamo parlare di un controllo conscio. La persona, coscientemente, sa di essere valutata e per questo agisce comportamenti che nel suo modello mentale possono essere finalizzati a produrre una migliore prima impressione.

Si parla di controllo conscio quando la persona sceglie di agire o non agire determinati comportamenti volti a produrre una buona impressione (impression management volontario). Il candidato potrebbe ricercare attivamente i comportamenti che solitamente sono valutati positivamente e negativamente. Durante l'intervista potrà fare uno slalom evitando comportamenti ritenuti indesiderati e centrando i comportamenti che si aspetta siano desiderati. Alcuni candidati ricercano su internet o su fonti informali quali siano i comportamenti ritenuti più adeguati e spesso riscontra che è consigliato: have an open position;

- a. avere la schiena dritta o in avanti (per comunicare interesse);
- b. è consigliato un abito formale
- c. non toccarsi il volto;
- d. non chiudere braccia e gambe;
- e. non gesticolare troppo;
- f. mantenere il contatto visivo.

A volte inoltre sono dati consigli decisamente più pittoreschi come:

- a. scegliere abiti di colori che attirano l'attenzione (ad es., rosso) o che rilassano l'intervistatore (ad es., blu);
- b. tenere le mani su un termosifone per dare una stretta di mano più calda;
- c. fare stretching, al fine di utilizzare posture meno tese e più rilassate.

Questa è una strategia efficace solo in apparenza e non solo perché molti di questi indicatori non hanno un valore predittivo statistico di per sé.

Ma soprattutto perché l'attenzione rivolta eccessivamente verso il controllo del proprio linguaggio del corpo, aumenta notevolmente il carico cognitivo e determina risposte verbali peggiori in termini qualitativi.

Inoltre, come potrai immaginare, non puoi fondare una scelta aziendale impegnativa sul fatto che una persona segua alla regola alcuni suggerimenti di base sulla comunicazione. L'analisi deve essere necessariamente più profonda.

È possibile facilmente aggirare il controllo conscio del soggetto tramite l'Analisi delle Variazioni. Il candidato può impostare il proprio comportamento al fine di apparire più credibile. Ad esempio, può decidere di tenere una postura eretta e di gesticolare in modo più aperto del solito.

Questi elementi saranno valutati dall'intervistatore come linea di comportamento abituale. Il comportamento di partenza può essere infatti frutto di un'abitudine. Durante l'intervista, a partire dalla prima postura, il soggetto necessariamente andrà a variare il proprio comportamento. Nessun soggetto è completamente immobile. Nessun soggetto ha sempre esattamente la stessa postura, nessun soggetto gesticola sempre allo stesso modo. Anche se ci trovassimo di fronte ad un soggetto che imposta la propria comunicazione, prima o poi qualcosa cambierà. Anche se ha deciso per esempio di gesticolare in modo aperto, l'ampiezza e la rapidità dei movimenti varia quando cambiano i temi di conversazione. L'ampiezza e la rapidità dei movimenti può darci una grande quantità di informazioni. Non è importante sapere se la persona adotta una postura completamente eretta o leggermente inclinata in avanti, l'unico aspetto rilevante. Il punto di partenza è potrebbe benissimo rispecchiare abitudini del soggetto, fattori di impostazione o dipendere da altri fattori slegati dalle caratteristiche individuali (stanchezza fisica di quel momento). Le variazioni significative possono invece avere un significato particolare.



Il fatto che una persona imposti volontariamente la comunicazione è spesso facilmente identificabile e può essere neutralizzato:

- Osservando la linea di base di comportamento
- Osservando i movimenti che appaiono innaturali
- Osservando che gesti ed espressioni facciali si verificano in modo asimmetrico
- Osservando che gesti ed espressioni facciali si contraggono fuori tempo rispetto all'eloquio (ad es., prima o dopo la parola).

Impostare volontariamente la comunicazione inoltre aumenta notevolmente il carico cognitivo e peggiora le performance dell'intervista. Scegliere quali movimenti adottare ha dunque prevalentemente svantaggi per il candidato, specialmente quando si trova di fronte ad un analista comportamentale esperto.

Diverso è il caso di chi, a seguito di una formazione strutturata, sia allenato a modulare il proprio linguaggio automaticamente. Chi impara ad essere più rilassato e congruente con se stesso, adotterà naturalmente un linguaggio non verbale migliore. In questo modo non andrà in contrasto con il proprio modo di essere e semplicemente questo determinerà un migliore stile comunicativo in linea con il proprio modo di essere. Il linguaggio non verbale che adottiamo – infatti – influenza retroattivamente noi stessi rendendoci più allineati con il nostro modo di vedere il mondo ed i nostri valori.

Il controllo conscio – soprattutto quando notevolmente presente - rappresenta comunque un modo per trarre in inganno il valutatore. Un uso eccessivo delle strategie di controllo conscio potrebbero evidenziare un tratto di machiavellianismo, tratto caratteristico della Triade Oscuro di Personalità. Come delineato nel primo Output Intellettuale di questo progetto, si tratta di una variabile distruttiva che porta ad effetti negativi sul gruppo. Sebbene tali persone possano talvolta intraprendere posizioni di

leadership, alla lunga producono effetti dannosi per l'organizzazione in cui si trovano.

I candidati nella selezione non operano solamente un controllo conscio, volontario, ma spesso mettono in atto anche un controllo inconscio, involontario. La totalità delle persone sa a qualche livello di essere valutato ed osservato. Questo è stressante per chiunque, non esiste nulla di più intimo della propria identità e sapere a qualche livello che – a qualche livello – l'obiettivo è quello di dare una valutazione del proprio modo di essere porta il candidato ad una forma di controllo inconscio.

Il controllo inconscio può essere osservato indirettamente. Esistono infatti alcuni segnali che la persona fa per controllare se stessa. Qui di seguito sono elencato alcuni elementi che denotano un controllo inconscio, involontario.

I segnali di controllo inconscio sono naturali e non vanno considerati come segnali negativi. Esistono aree del cervello legate alla repressione di un'azione o di una verbalizzazione. Queste hanno una funzione assolutamente positiva, infatti se ognuno di noi agisse o verbalizzasse senza controllo ciò che pensa qualsiasi relazione sociale collasserebbe. Il controllo è ciò che ci consente di modulare le nostre azioni, emozioni e comunicazioni.

Il controllo, però, ha chiaramente anche un lato oscuro. Non operiamo del controllo solamente quando adattiamo il nostro comportamento al contesto al fine di rispettare le norme sociali. Possiamo operare del controllo quando vogliamo omettere informazioni significative al nostro interlocutore o quando vogliamo omettere le nostre emozioni.

Queste informazioni represses possono essere anche sensibili ed utili per l'intervistatore. Le omissioni significative non identificate dall'intervistatore rappresentano informazioni mancanti e che possono trarlo in inganno.

Identificare correttamente i segnali di controllo può essere molto utile nella conversazione. Tutti noi infatti dichiariamo una parte delle informazioni e ne neghiamo delle altre.

Vediamo dunque qui di seguito alcuni indicatori comportamentali della repressione degli impulsi.

#### **a. Il controllo inconscio**

Il controllo inconscio avviene quando vorremmo dire qualcosa, fare qualcosa o quando ci stiamo emozionando ma la reprimiamo. Ci sono due possibili motivi per controllare il comportamento, la parola o l'emozione:

- Le norme sociali suggeriscono di non farlo, potrebbe non essere politicamente corretto esprimere determinati contenuti
- Potrebbe essere sconveniente mostrare un contenuto, un comportamento od un'emozione



La prima possibilità è forse anche la più semplice. Se un contesto è particolarmente formale o serio, la risata è un comportamento inatteso e che potrebbe ridurre l'efficacia di un messaggio o appunto far perdere credibilità, per questo motivo il soggetto potrebbe provare a controllarla, la finalità è puramente sociale e non ingannevole o dissimulatoria. Se un'associazione casuale tra parole e altri stimoli per qualche motivo fa ridere una persona, questa tenderà a reprimere la risata.

È facile riconoscere un contesto particolarmente formale, o comunque riconoscere quali siano le emozioni attese in un determinato contesto in base al suo livello di formalità.

## **b. Controllare le emozioni**

La seconda possibilità, controllare emozioni, parole e comportamenti in quanto sconvenienti in un dato contesto è invece spesso rivelatore di informazioni nascoste. Possono essere omissioni significative e talvolta anche rilevanti per il colloquio. È importante per il selezionatore saper riconoscere queste azioni di controllo per consentire un disvelamento delle informazioni rilevanti.

Una persona potrebbe ad esempio omettere informazioni significative sul suo modo di concepire il lavoro di gruppo o un determinato stile di leadership o ad esempio una determinata cultura organizzativa. Conoscere tali informazioni permette solo di selezionare meglio i candidati.

Esistono alcuni segnali comportamentali che puoi individuare per capire chi mette in atto il controllo inconscio o repressione degli impulsi, li riassumo qui di seguito:

- Assottigliare le labbra. In questo tipo di azione, le labbra sono arrotolate internamente, rientrano rendendo meno visibile la parte rossa delle labbra. Nell'azione massima non è più visibile la parte rossa delle labbra. Questo tipo di azione indica un controllo puro.
- Pressare verticalmente le labbra. Questo tipo di azione di controllo porta il labbro superiore e quello inferiore a spingere l'uno sull'altro, questa pressione determina un rigonfiamento della pelle immediatamente sopra e sotto le labbra. La pressione verticale delle labbra è anche un segnale di rabbia. A differenza del primo ha dunque una caratteristica più marcata di frustrazione o di rabbia repressa. La frustrazione entra in gioco quando un ostacolo si frappone tra una persona ed il suo obiettivo. La frustrazione,

quando è accumulata, determina l'aggressività verbale o fisica. Quando invece si verifica in quantità discreta viene solitamente repressa. Possiamo dunque affermare che pressare verticalmente le labbra indica certamente controllo ma con un livello di frustrazione maggiore.

- Rimangiarsi le labbra. In questo caso non solo le labbra sono arrotondate all'interno ma vengono tenute una sull'altra tra i denti che trattengono internamente le labbra una sull'altra. In questo caso la porzione di pelle che viene rimangiata è maggiore rispetto ad assottigliare le labbra. In questo caso, la persona opera un controllo maggiore. Per trattenere le parole infatti dovrà compiere un'azione certamente più forte come trattenere le labbra tra i denti
- Mordersi il labbro inferiore. In questo caso oltre al controllo è prevalente la componente dell'auto-aggressività e del rimorso.
- Chiudere il pugno. Questo è normalmente considerato un segnale di aggressività. È possibile codificarlo anche quando l'intensità è minima (ad es., flettere le dita), in determinate fasi della conversazione può indicare anche volontà di trattenere un contenuto di carattere negativo.

### **c. Gesti parziali, interrotti, frammentati**

Quando si osserva un comportamento di controllo è importantissimo discriminare il tipo di controllo (osservando il tipo di movimento) e l'oggetto del controllo. Cosa sta cercando di controllare la persona?

Qualsiasi tipo di impulso può essere represso o controllato, in questa sede però occorre una semplificazione tale da poter essere utilizzata abilmente nel colloquio. Le azioni di controllo talvolta seguono una contrazione muscolare facciale o la parola, sono elencate qui di seguito:

- Controllo a seguito di un sorriso. La felicità è, in moltissime concettualizzazioni, un'emozione positiva. Perché una persona dovrebbe controllare un'emozione così bella? Questo accade perché

anche la felicità ha un suo lato oscuro. La felicità rappresenta uno schema di dominanza, un vantaggio su una seconda parte. La persona dunque opera un controllo sulla felicità quando vuole nascondere la propria dominanza, il proprio vantaggio. Questo è possibile anche nell'inganno. L'inganno è una forma di dominanza, di manipolazione della realtà del proprio interlocutore. Chi inganna, non ha nessun interesse a mostrare di essere in vantaggio, perché questo potrebbe essere controproducente.

- Controllo a seguito di un'espressione di tristezza. Siamo tutti educati a trattenere la tristezza. Controllare la tristezza significa nascondere una propria debolezza. Non si tratta di un segnale che si accompagna al falso. Identificare la tristezza controllata ci permette in qualsiasi colloquio di comprendere alcuni punti deboli del candidato
- Controllo a seguito di un'espressione di rabbia o di disprezzo. La persona ha probabilmente un contenuto verbale di tipo aggressivo o svalutante ma decide per motivi formali o strategici di non dichiararlo. Se osservi questo tipo di comportamento annota correttamente azioni, comportamenti e persone verbalizzate dal soggetto, potrebbero essere i target di una critica.
- Controllo a seguito di una frase pronunciata. La persona può formulare delle dichiarazioni e poi mettere in pratica un comportamento di controllo. In questo caso è probabile che la persona stia trattenendo informazioni significative. È come se il suo corpo esprimesse delle parole da un lato, ma dall'altro volesse trattenere informazioni. Per questo motivo è considerato uno schema non verbale di dissimulazione. Chiaramente è opportuno capire se la persona stia controllando informazioni su temi sensibili per l'intervista o informazioni non utili al contesto. Dissimuliamo infatti costantemente informazioni, ma non sempre lo facciamo per nascondere dati rilevanti per i fini del colloquio che stiamo

intrattenendo. Anzi, spesso dissimuliamo proprio perché le informazioni che ci vengono in mente non sono rilevanti. Solamente una buona intervista può accertare la qualità delle informazioni dissimulate

- Controllo a seguito di una frase pronunciata dall'intervistatore. Tutti noi operiamo un controllo alle nostre repliche verbali. Accade quando ascoltiamo qualcosa su cui desideriamo aggiungere informazioni. Se non è il nostro turno di conversazione, per educazione solitamente reprimiamo il contenuto verbale. Per questo motivo è molto importante osservare se il soggetto controlla se stesso mentre parli. Se lo fa probabilmente vorrebbe replicare, in questo senso è certamente utile memorizzare quando lo fa, rispetto a quali temi di conversazione. Probabilmente il soggetto vuole aggiungere informazioni sui temi in cui reprime se stesso.

### **3.1.6. Indizi comportamentali simultanei**

Come abbiamo visto, è importante valutare i cambiamenti nel comportamento del candidato. Il suo comportamento di base può essere indicativo del suo stato d'animo di partenza o delle sue abitudini. Ogni variazione significativa rappresenta un cambiamento di stato del soggetto.

Qualsiasi manuale di analisi del comportamento si basa su questo assunto. Considero valido questo assunto, in ogni caso, desidero aggiungere un punto fondamentale. Non tutte le variazioni comportamentali hanno un significato psicologico.

Le interviste strutturate hanno una durata variabile e sono solitamente piuttosto lunghe (ad es., 40 minuti – 1 ora). Alcuni aggiustamenti del soggetto nella sua postura o nella posizione della schiena possono avere puri motivi fisiologici (ad es., riattivare la circolazione, abitudini posturali). Un buon modo per discriminare le variazioni comportamentali dovute ad un motivo psicologico da quelle dovute ad un motivo fisiologico

è certamente il tempismo. Le variazioni comportamentali che hanno un significato psicologico si verificano solitamente simultaneamente a qualcosa che cambia nella conversazione.

Se ad esempio la variazione di comportamento del candidato si verifica simultaneamente ad una variazione del tema di conversazione o ad una domanda è altamente improbabile che questa variazione significativa di comportamento sia occorsa casualmente. Probabilmente è la domanda o il cambio di argomento ad aver determinato questo cambiamento.

Se invece la variazione comportamentale si verifica al centro di una conversazione (senza cambio di argomento) o in un altro momento pressoché casuale diventa difficile valutare il motivo di quel cambio di argomento.

Solitamente è compreso tra questi:

- Una parola stimolo ha determinato la variazione comportamentale
- Un'associazione mentale del soggetto sulla parola stimolo ha determinato la variazione comportamentale
- Alcuni motivi fisiologici hanno determinato il cambio di postura o dell'espressione facciale

### **3.1.7. Incongruenze interne ed ambivalenze**

Una chiave di lettura dei comportamenti della persona è certamente quella di verificare il suo livello di congruenza. La congruenza è spesso definita come il grado di somiglianza tra linguaggio non verbale e parole. Si assume solitamente che le persone congruenti siano affidabili perché credono a ciò che dicono. Affermare in modo certo di essere felici di conoscere qualcuno è credibile solamente se anche il nostro corpo in fondo trasmette felicità. Nessuno crederebbe ad una dichiarazione di felicità se chi la emette adotta – per esempio – uno schema non verbale di tristezza. Al contrario, l'incongruenza è il grado di differenza tra ciò che una persona



dice e ciò che fa con il linguaggio del corpo. Affermare ad esempio essere una persona comunicativa mentre il volto esprime dubbio o perplessità non è congruente e questo fa pensare alla dissimulazione e cioè all'omissione significativa di informazioni.

Questo è vero in linea di massima, bisogna però sempre prestare attenzione perché questa non è una formula sempre certa e così semplice:

- Alcuni candidati riescono a gestire bene il linguaggio non verbale
- In alcuni casi l'omissione significativa è rivelata da indizi puramente verbali
- Alcune volte, omettere molti dati significa semplicemente fare slalom tra le informazioni ed infine dire solo cose vere (questo non determina l'incongruenza)
- Alcune volte il comportamento menzognero è rilevato dall'assenza di un comportamento atteso e non tanto da un comportamento rivelatore

Allo stesso modo, il livello di incongruenza non è sempre rivelatore di falso, anche se molto correlato statisticamente. Ad esempio

- Una persona può esprimere incertezza sul modo in cui sta comunicando qualcosa e non sul concetto in sé
- La persona può mettere in atto comportamenti non verbali legati al contesto o a variabili esterne e non tanto al contenuto della conversazione (ad es., la stessa espressione facciale di dolore fisico può essere legata certamente ad un'incongruenza col contenuto verbale, ma potrebbe anche essere dovuta ad un dolore legato ad un vero e proprio problema fisico o anche all'effetto psicosomatico dell'ansia da valutazione). Lo stesso segnale ha in questo caso più possibili valutazioni

Non sempre l'incongruenza si riscontra tra il linguaggio verbale e quello non verbale. Esiste anche un'incongruenza interna al linguaggio del corpo. I sistemi del linguaggio del corpo (voce, gesti, occhi, postura, espressioni facciali etc.) possono entrare in contraddizione tra di loro. Questo stato di contraddizione interna è anche chiamato ambivalenza. L'ambivalenza non è sempre sintomo di menzogna. Possiamo definire l'ambivalenza come la co-presenza di due stati diversi sullo stesso oggetto di conversazione.

Consideriamo questa affermazione: Let us take this statement into account:

“il mio capo era una persona tecnicamente competente, ma non in grado di gestire il gruppo”

oppure

“i miei colleghi facevano poco squadra, ma sotto le scadenze eravamo il gruppo più unito in assoluto”

Sono frasi ambivalenti perché rispecchiano due stati descrittivi sullo stesso oggetto sociale (persona, gruppo o comportamento).

Vivere stati ambivalenti è normale ed è spesso rispecchiato dal nostro modo di parlare e di utilizzare il linguaggio del corpo. Solitamente quando diciamo o pensiamo a cose ambivalenti il nostro linguaggio del corpo cambia in uno o più dei seguenti modi:

### **A. Gestualità asimmetrica**

Decine di anni fa, il comportamento asimmetrico era considerato un correlato della menzogna. Oggi questo segnale è più strettamente legato all'ambivalenza.

Vedremo in quali casi specifici l'ambivalenza può essere legata ad una dichiarazione falsa:

- Espressioni facciali asimmetriche: anche le espressioni facciali asimmetriche sono indicatori di ambivalenza, presenza di due stati contemporaneamente o potremmo dire, la presenza di una “seconda parte della storia”.
- Incongruenza voce-linguaggio del corpo: ad es., l'utilizzo di una voce monocorde mentre il resto del corpo trasmette entusiasmo
- Incongruenza espressione facciale-linguaggio del corpo: ad es., l'utilizzo di un sorriso mentre si ruotano le spalle o si collassa il tronco (segnali di tristezza e sottomissione)
- Incongruenza gesti-direzione dello sguardo: ad es., la gesticolazione in senso opposto all'orientamento della testa e/o del corpo

Qualsiasi sistema verbale, paraverbale o non verbale può entrare in conflitto con l'altro e rivelare dunque un'ambivalenza. L'ambivalenza non ha nulla a che vedere con il falso se il soggetto racconta le “due parti della storia”. Se le parole sono ambivalenti (ad es., “mi piace il mio luogo di lavoro, ma vorrei avere orari più flessibili”) ed il linguaggio del corpo è ambivalente (ad es., utilizza gesti asimmetrici) il soggetto complessivamente ha parole e gesti allineati tra di loro, questo non è rivelatore di falso. Ma se il soggetto utilizzasse parole certe, caratterizzate da valutazioni unidirezionali (ad es., “amo la mia professione”) assieme ad un linguaggio ambivalente, probabilmente ci sta nascondendo la seconda parte della storia (ad es., “anche se è stressante”).

Quando osservi segnali di ambivalenza nel linguaggio del corpo chiediti sempre se il candidato sta usando anche frasi ambivalenti o frasi con valutazioni unidirezionali. Nel caso in cui faccia valutazioni unidirezionali, considera il tema di conversazione come un tema da approfondire.

### **3.1.8. Persona, comportamento, contesto: le cause del comportamento non verbale**

Possiamo osservare gli schemi del linguaggio del corpo e le microespressioni facciali. Molte di queste hanno un significato stabile in psicologia, perché derivano dal nostro passato, hanno un motivo evoluzionistico di esistere (ad es., spalanco gli occhi quando ho paura, perché devo identificare rapidamente la fonte di rischio ed evitarla). Alcune di queste sono influenzate da fattori culturali (ad es., le culture nord-europee hanno una distanza interpersonale media maggiore rispetto alle culture mediterranee). Il significato di moltissimi comportamenti è stato studiato da decenni ed ha – soprattutto in determinati casi – un valore scientifico e predittivo.

Il linguaggio del corpo puro dunque ci può permettere di capire bene i significati nascosti nella comunicazione, ma c'è qualcosa che non può capire direttamente e cioè:

- Le cause: il motivo o i motivi scatenanti un certo schema comportamentale. Questo dipende dal fatto che ogni persona ha una caratteristica di personalità e sistemi di regolazione emotiva diversa
- Gli oggetti: a chi è riferita la comunicazione non verbale. In altre parole io posso osservare ad esempio un sorriso sentito nel mio interlocutore e capire in modo attendibile che si tratta di felicità. Ma non posso capire direttamente dalla pura espressione facciale quali siano le cause della risata (un'associazione mentale casuale del soggetto, il contesto) né gli oggetti (ride con me, ride di me, ride di altre persone).

Esistono però tre aspetti principali che influenzano l'utilizzo degli schemi non verbali. Principalmente, sono i contenuti più salienti nella mente di una persona a determinare le variazioni del linguaggio del corpo.

Questi contenuti sono all'interno della memoria a breve termine o memoria di lavoro. Si tratta della parte della memoria su cui noi elaboriamo informazioni, elaboriamo dati. È questo il motivo per cui si chiama anche memoria di lavoro. Alcuni autori come Damasio sovrappongono il concetto di memoria di lavoro alla coscienza. In altre parole, siamo coscienti di ciò che è all'interno della memoria a breve termine.

Per quanto concerne i nostri fini e cioè analizzare l'interazione comportamentale all'interno del processo di selezione possiamo dire che gli elementi più probabilmente presenti nella memoria a breve termine saranno i seguenti:

- il contenuto della conversazione
- la persona con cui si parla
- il contesto in cui ci si trova

La conversazione implica che due persone si scambino contenuti verbali e non verbali. Per poter essere compresa, la conversazione o meglio le parole pronunciate dovranno essere elaborate dai soggetti parlanti. Essendo che, a livello mentale, gli oggetti sociali non sono separati da una loro valutazione (coerentemente a ciò che è affermato dalla corrente della Cognizione Sociale, Fazio, 1986), le valutazioni che ognuno di noi fa implicitamente sui temi di conversazione fanno scaturire espressioni facciali (ad es., se il mio interlocutore parla dei vantaggi della leadership etica e io sostanzialmente non credo in questo concetto, alla lunga emergeranno in me sensazioni di discomfort e stili non verbali di dubbio e perplessità o addirittura di repressione del contenuto verbale). In un colloquio di selezione del personale chiaramente ci aspettiamo che l'attenzione dei parlanti sia massimamente concentrata sul contenuto di conversazione. Il colloquio di selezione ha un obiettivo formale da parte di entrambi i parlanti e quindi l'attenzione generale sarà sui contenuti del discorso. Dobbiamo considerare che in questo caso, la principale causa

delle espressioni facciali e del linguaggio del corpo sia il contenuto della comunicazione (ad es., si cambia tema di conversazione e si parla della relazione con i colleghi e questo determina dei cambiamenti a livello comportamentale).

È comunque possibile che la persona intervistata slitti la sua attenzione su altri aspetti salienti dell'intervista. Il candidato infatti può fare alcune sue personali associazioni mentali tra ciò che si dice ed altre parole non correlate all'intervista e dunque rispondere a livello non verbale alle sue personali associazioni. Oppure può anche slittare la propria attenzione nei confronti dell'intervistatore o sui modi in cui sta compiendo una determinata domanda.

### **3.2. Analisi della Comunicazione Verbale**

Quando si parla di controllo conscio dell'intervista, spesso le persone pensano unicamente alla comunicazione verbale. Molti manuali di comunicazione infatti affermano che controlliamo principalmente questo tipo di comunicazione e non quella del corpo. Questo è vero, tendenzialmente se siamo di fronte ad un compito complesso, come presentare un progetto, un'intervista, un'idea, discutere una tesi di laurea o addirittura mentire, una delle prime domande che il soggetto si pone è: “cosa devo dire?” e non tanto: “come utilizzo il linguaggio del corpo?”.

Questa semplificazione ci porta talvolta a pensare che sia più facile mentire con le parole rispetto al linguaggio del corpo. E a volte, questo determina una seconda semplificazione più preoccupante, e cioè: le parole sono controllate a livello conscio, mentre il linguaggio del corpo rivela gli aspetti inconsci. Questa semplificazione è pericolosa perché:

- è possibile controllare il linguaggio del corpo a livello conscio (ad es., decido deliberatamente di tenere una postura aperta per apparire più “comunicativo”)

- è certamente possibile che fattori inconsci determinino la struttura del linguaggio

Certamente, quando sei di fronte ad un compito complesso puoi porre tanta attenzione alle parole che pronunci. Questo è vero in qualsiasi situazione in cui c'è una posta in gioco. E nell'intervista di selezione la posta in gioco è certamente presente: alcune persone ottengono un posto di lavoro ed altre no. Ma quando decidi cosa dire, cosa è esattamente sotto il tuo controllo conscio? Probabilmente non tutto, certamente avrai in mente un concetto da snocciolare, ma non potrai controllare molti di questi aspetti:

- uso specifico degli aggettivi
- selezione attenta degli articoli determinativi
- uso dei pronomi
- ordine esatto delle parole
- variazioni nel vocabolario (specifico, aspecifico, formale, informale etc)

In altre parole: non prendi una decisione conscia ed attenta su ogni parola che pronunci. L'ordine delle parole, le variazioni nell'uso del vocabolario ed altri fattori possono rivelare molti fattori inconsci e caratteristiche non dichiarate. Vedremo dunque qui di seguito alcune variabili relative alla comunicazione verbale che puoi osservare nel colloquio e alle quali dovrai prestare molta attenzione perché possono rivelare caratteristiche del candidato che stai intervistando.

Uno dei capisaldi della analisi delle dichiarazioni verbali (Statement Analysis) è: la persona intende dire esattamente ciò che dice. Ovvero, prima di formulare valutazioni o deduzioni sul comportamento verbale, semplicemente fai attenzione alle esatte parole utilizzate dal tuo interlocutore, spesso l'analisi del linguaggio letterale è il primo passaggio utile per studiarne il significato.

Questo accade perché mentire è molto faticoso e dunque la persona solitamente preferisce omettere informazioni. Chi omette informazioni in sostanza dice il vero ma salta molti passaggi. Il compito di un buon intervistatore è quello di identificare tali omissioni significative per avere un quadro delle informazioni completo. Vediamo dunque alcuni elementi da considerare durante il colloquio.

### **3.2.1. Come la persona parla di sé. L'uso della prima, seconda e terza persona**

Durante il colloquio la persona può parlare di esperienze personali in prima, seconda o terza persona. Questi termini sono anche chiamate riferimenti a se stessi (self-reference). Il fatto che una persona parli di sé in prima, seconda o terza persona può rivelare il livello di coinvolgimento o dissociazione del soggetto.

La stessa persona può esprimere concetti relativi a se stesso con convinzione o scarsa convinzione. In Statement Analysis si considera l'uso della prima persona singolare come indice di convinzione e responsabilità su un determinato contenuto verbale. Il massimo del livello di convinzione avviene se c'è un esplicito utilizzo della parola "io". Ad es., "io sono una persona determinata" è almeno in termini di utilizzo della prima persona singolare un forte senso di convinzione. Sarebbe da considerare meno forte l'uso della frase "sono una persona determinata", in quanto non contiene la particella "io".

Le formule invece che utilizzano la seconda persona singolare o la terza persona singolare in riferimento a se stessi indicano invece una maggiore probabilità di dissimulazione. Ad es., (in riferimento a se stessi) "quando sai che il tuo collega ti sta osservando, devi stare attento a ciò che fai". In questo caso l'uso della seconda persona singolare è un tentativo inconsapevole di spostare l'attenzione da sé ad altri e questo potrebbe avere



delle implicazioni, semplicemente in un contesto come quello dell'intervista di selezione del personale dove implicitamente ed esplicitamente l'obiettivo è quello di parlare dell'intervistato.

Altro caso è rappresentato dall'uso della terza persona o delle frasi impersonali. Le frasi impersonali non hanno formalmente un soggetto, si pensi alla frase "è bello condividere con amici e colleghi i propri risultati professionali". Questa frase, non avendo il soggetto, è caratterizzata da un basso livello di riferimento a se stessi. Implicitamente il soggetto si dissocia da quella affermazione.

### **3.2.2. L'uso degli aggettivi**

Un secondo modo per studiare la persona è certamente quello degli aggettivi. In questo senso la persona può esprimere delle valutazioni di fatto su ciò di cui parla. Non esiste separazione tra oggetti sociali (persone, cose, comportamenti) e una loro valutazione. La persona può esprimere valutazioni su fatti in modi diversi:

- l'uso di aggettivi qualificativi (lo considero un buon capo)
- il linguaggio del corpo (mentre parla di un collega può utilizzare espressioni facciali che ne sottolineano positività o negatività)
- l'uso di equivalenze complesse (si tratta di frasi che connettono due aspetti differenti, in modo tale da esprimere una credenza ad es., l'impegno crea i risultati. In questo caso la parola "crea" indica una forte connessione tra due aspetti)

Durante il colloquio la persona può utilizzare diversi aggettivi. Questi devono essere punti di attenzione all'interno di un colloquio, perché di fatto gli aggettivi qualificativi esprimono direttamente o indirettamente una valutazione.

Una buona semplificazione è la seguente, presta attenzione a:

- il modo in cui la persona definisce se stessa tramite aggettivi qualificativi o altri termini: “credo di essere una persona determinata”
- il modo in cui la persona definisce gli altri: “il mio capo era pignolo”. L'utilizzo degli aggettivi può dare qualche informazione sulla persona che abbiamo di fronte, è però anche vero che in un contesto in cui è implicita una valutazione di quel soggetto dovremmo sempre porci delle domande sull'attendibilità di questi aggettivi.

Un buon criterio per studiare gli aggettivi è quello di capire se si tratta di aggettivi assoluti o relativi. Gli aggettivi assoluti e valutativi potrebbero essere certamente tendenziosi: “buono”, “bravo” sono termini così generali che di fatto potrebbero di fatto indicare qualsiasi cosa. Inoltre esprimono una pura valutazione positiva di sé o degli altri. Questo tipo di aggettivi potrebbero avere finalità tendenziose, volte a creare una percezione nel valutatore in modo strategico.

Sono di maggiore importanza invece gli aggettivi che indicano qualcosa di particolare e realmente caratterizzante. Gli aggettivi caratterizzanti sono basati su una certa specificità: “creativo”, “preciso”, “determinato”, “coerente”, “educato”, “realista” sono aggettivi positivi (tendenzialmente l'intervistato userà questi per definire se stesso), ma almeno più specifici. Ovviamente, anche aggettivi più specifici di “bravo” e “buono” potrebbero essere usati per indurre una visione positiva del sé, ma hanno già una specificità e dunque una probabilità di autenticità maggiore.

Come puoi immaginare, l'utilizzo di termini ampi come “comunicativo” (di fatto ognuno di noi è comunicativo e non si capisce esattamente cosa intendano gli annunci di lavoro con l'utilizzo di queste parole). Dato che nessuno ad un colloquio si definirà “chiuso”, “statico”, “inflessibile” e “solitario”, spesso non hanno un reale significato.

Potremmo dunque chiederci, qual è lo scopo dell'utilizzo di aggettivi qualificativo negli annunci di lavoro? Quanto la definizione di tali aggettivi può aiutarci a comprendere realmente l'altro? Se forniamo al candidato dei suggerimenti nell'utilizzo degli aggettivi, non stiamo facendo altro che indurre determinate risposte e questo non porta a reali dati utili in fase di intervista.

È molto importante dunque vedere quali aggettivi utilizza la persona spontaneamente durante il colloquio per definire se stessa.

Molti aggettivi non hanno un reale significato finché non chiediamo al nostro interlocutore cosa intenda nello specifico quando utilizza quell'aggettivo. L'intervistato potrebbe infatti farcire la propria risposta con aggettivi positivi che solitamente si utilizzano durante il colloquio ad es., “dinamico”, “positivo” ed “energico”.

Ricorda, quando una persona utilizza una parola, implicitamente fa riferimento anche a tutta una rete associativa di concetti legati ad essa.

Immagina, tra migliaia di aggettivi che la persona potrebbe utilizzare decide di definirsi “coerente” oppure magari “corretta”. Bene, cosa ci sta dicendo esattamente la persona? Evidentemente, vuole comunicarci che coerenza e correttezza sono due capisaldi del suo modo di essere. Ma non pensi che questo utilizzo delle parole possa anche indicare altro? Certamente, l'obiettivo di un aggettivo è in qualche modo quello di fare discriminazioni tra soggetti. Se io parlo in riferimento a me stesso o a qualcuno di “coerenza” e “correttezza” implicitamente lo faccio per distinguere il target da ciò che non è coerente o corretto. Ogni aggettivo evoca di per sé il suo opposto.

Riassumendo, le persone tendono ad usare aggettivi qualificativi durante il colloquio di selezione per:

- valorizzare il proprio profilo in modo aspecifico (sono bravo a lavorare con il computer)
- distinguere se stesso sotto un certo asse comportamentale specifico

Abbiamo visto però che la persona può utilizzare questi aggettivi semplicemente con uno scopo di parte, e cioè, fornire la migliore impressione possibile al valutatore.

Abbiamo due modi per capire se la persona crede in ciò che dice:

- analizzare il linguaggio del corpo quando la persona afferma certe cose su di sé per valutarne eventuali incongruenze (ad es., “ritengo di essere una persona flessibile” utilizzando microespressioni facciali di dolore fisico).
- Formulare domande di approfondimento. Solitamente utilizzo alcune di queste modalità per approfondire gli aggettivi utilizzati nel contesto di selezione, li riassumiamo così: “Cosa intendi nello specifico per [inserire aggettivo]?”, “Secondo lei cosa distingue una persona [inserire aggettivo] da una persona [inserire il contrario di quell’aggettivo]?”

Riprendendo l’esempio precedente potremmo dire: “Cosa intendi nello specifico per coerenza?”, “Secondo lei cosa distingue una persona coerente da una persona non coerente?”.

La prima domanda esplora i significati personali dell’aggettivo utilizzato. È da considerare negativa l’incapacità di definire l’aggettivo stesso utilizzato per definire se stessi. Nel caso in cui il soggetto non sappia definire l’aggettivo che va utilizzato, l’ipotesi primaria da percorrere è quella di un soggetto che usa aggettivi positivi al solo fine di creare impressioni positive sull’intervistatore.

La seconda domanda invece evoca un conflitto e chiede al soggetto di risolverla. Cosa nello specifico distingue le persone secondo quell'aggettivo specifico?

Maggiore è il livello di specificità della spiegazione a queste domande, maggiore è la probabilità che la persona creda a ciò che dice. Qui di seguito alcuni indicatori da considerare:

- Il tempo di latenza: indica il carico mentale. Non è necessariamente un segnale negativo, se infatti una persona pensa alla risposta alla domanda significa che sta elaborando qualcosa. Elaboriamo le risposte alle domande che ci vengono poste se ci teniamo a quel concetto. Se per me la creatività è importante, è normale che ci pensi prima di attribuire quel concetto a qualcuno o a me stesso. Ovviamente il tempo di latenza tra domanda e risposta deve essere commisurato alla qualità della risposta. Tempi di risposta lunghi con risposte aspecifiche sono da considerare poco attendibili. Un tempo di risposta lungo ma con risposte articolate ha invece un indubbio vantaggio.
- La quantità di esempi specifici: la persona potrebbe spontaneamente fare dei riferimenti a fatti realmente accaduti. Gli esempi reali sono molto difficili da inventare, per cui quando una persona li utilizza, li ha probabilmente vissuti. È molto importante prestare attenzione, durante l'analisi di esempi reali ad alcuni fattori di attendibilità del soggetto. Ad esempio:
  - Riferimenti a dati sensoriali (visivi, uditivi, tattili etc.)
  - Interazioni tra persone (A compie un'azione su B che replica su A)
  - Riproduzione di conversazioni (A dice qualcosa a B che risponde), in questo caso le conversazioni dovrebbero essere riprodotte in termini
  - Dettagli specifici

- Stati mentali propri (emozioni, pensieri, intenzioni)
- Stati mentali altrui (emozioni, pensieri, intenzioni)
- La quantità di criteri comportamentali: quanto spesso la persona fa riferimento a qualcosa di concreto ed osservabile che può aiutare a distinguere una persona caratterizzata dall'aggettivo (ad es., coerente) da una persona che non lo è;
- La presenza di modelli: la persona fa riferimento ad altre persone che condividono questa caratteristica. Se la persona utilizza un aggettivo positivo solo per definire se stesso, probabilmente il suo modo di parlare ci sta comunicando che questo è un aggettivo esclusivo. Maggiore è la presenza di tale aggettivo in definizione solo di se stessi, maggiore è la probabilità che tale aggettivo sia utilizzato al fine di creare una buona impressione nei propri confronti. Se la persona invece afferma che ha appreso questa abilità da altri o che anche altri condividono questa caratteristica, maggiore è l'umiltà ed oggettività del soggetto. Il soggetto che affermi di possedere una certa caratteristica dovrebbe fare tanto esempi personali che esempi di altri per dimostrare di conoscere questa caratteristica in dettaglio
- La spiegazione delle cause: è caratterizzata dall'utilizzo della parola perché. L'uso della parola perché da sostegno alla spiegazione.

Allo stesso modo ognuna di queste introduzioni può essere associata alla seconda domanda e cioè: “come si fa a distinguere una persona ‘corretta’ da una persona ‘non corretta’”? Il mio consiglio, a seguito delle introduzioni, è comunque quello di fare una domanda alla volta. Quindi non dovresti mai chiudere l'introduzione con una doppia domanda (“Cos'è la coerenza per lei? E come si fa a distinguere una persona coerente da una persona non coerente?”), facendo queste due domande assieme si lascia libertà al soggetto di scegliere da dove partire e si offre anche l'opportunità

di rispondere solo ad una delle domande o focalizzarsi solo su di una. È inutile aumentare il carico cognitivo con troppe domande insieme.

Un'altra tecnica utile è quella di analizzare la qualità degli aggettivi utilizzati, esistono aggettivi positivi (bello) e negativi (debole), aggettivi forti positivi (entusiasmante) e negativi (terribile). La tendenza della persona ad utilizzare aggettivi da questi registri indica la tendenza emozionale generale del soggetto. Le interpretazioni sono molteplici ed andrebbero adattate sulla situazione particolare. Possiamo però affermare che:

- Il tono emozionale del soggetto può influenzare il suo uso medio di determinati aggettivi, dunque, uno stato mentale positivo (in caso di incremento degli aggettivi positivi) e negativo (in caso di aumento di quelli negativi)
- L'utilizzo eccessivo di termini negativi potrebbe indicare problemi d'umore, umore negativo, ma anche attenzione al dettaglio e capacità di analisi delle criticità nei processi di problem solving
- L'uso estremo ed esclusivo di aggettivi esclusivamente positivi può indicare uno stato di euforia ed è talvolta correlato agli stati maniacali
- L'uso esclusivo di aggettivi positivi per definire se stesso e negativi per gli altri è correlato al narcisismo

Tali informazioni sono da considerare a titolo di correlazioni statistiche, esistono dunque legami tendenziali e non netti nell'utilizzo degli aggettivi e della personalità. Alcuni sistemi di analisi computerizzata del testo (Linguistic Inquiry Word Count – LIWC) hanno indagato a lungo tali correlazioni e mirano tramite strumenti automatici a riconoscere la personalità dello scrivente, questo strumento è utilizzabile nei contesti organizzativi per poter identificare i tratti della personalità di chi scrive, per identificare i comportamenti controproducenti in azienda, i testi falsi o dissimulatori e gli intenti maligni (Parvulescu, Vitale, 2016). Questo è

applicabile anche nei contesti di selezione nell'analisi di esercizi scritti, lettere di presentazione e di referenza.

### **3.2.3. Digressioni e variazioni sul tema**

Un indice di linearità del soggetto è certamente caratterizzato da quanto domanda e risposta collimano. Ogni domanda ha formule linguistiche particolari che evocano determinate risposte. Ogni digressione o variazione sul tema del soggetto rispetto alle domande poste può rappresentare un suo tentativo di fuga dalla situazione d'esame. Le persone possono certamente cambiare tema di conversazione e questo mostra una digressione evidente. Ma a volte le digressioni avvengono ad un livello più sottile.

Un esempio è la variazione temporale. Un esempio è il seguente. Domanda: "Mi racconti di un esempio passato in cui ha dimostrato grandi capacità di gestire un gruppo di lavoro".

Risposta: "quando gestisco gruppi di lavoro per me la cosa più importante è..."

Come puoi osservare la domanda è formulata al passato, ma la persona risponde al presente. Apparentemente si parla sempre della gestione dei collaboratori, ma di fatto lo spostamento temporale dal passato al presente indica un'omissione significativa sui comportamenti passati, questo può talvolta nascondere delle informazioni.

Altro esempio di digressione è lo slittamento del soggetto. Vediamo questo esempio

Domanda: "Mi racconti di un esempio specifico in cui ha dovuto gestire un cliente difficile."

Risposta: "Noi in Azienda XY gestiamo i clienti difficili così..."



Altro esempio di digressione è lo slittamento del soggetto. Vediamo questo esempio

Domanda: “Mi racconti di un esempio specifico in cui ha dovuto gestire un cliente difficile.”

Risposta: “Noi in Azienda XY gestiamo i clienti difficili così...”

### **3.3. L'intervista Individuale**

Gandolfi (in Zucchi, 2004) definisce l'intervista di selezione come “un momento di incontro tra l'azienda e il candidato e in cui avviene una reciproca valutazione (da parte del selezionatore nei confronti del candidato e da parte di quest'ultimo nei confronti del selezionatore e dell'azienda per come gli è stata presentata e per come la percepisce.” La sfida per il candidato è di mostrare le proprie migliori qualità e di capire se è di fronte all'azienda giusta per lui, l'azienda invece si trova di fronte ad una sfida diversa e cioè quella di capire il potenziale. L'intervista dovrebbe essere il più possibile predittiva dei risultati. Come suggerisce Gandolfi: “all'interno di un'ottica gestionale prospettica (non di breve termine), non è importante valutare di cosa si occuperà nel breve termine la risorsa, ma è fondamentale considerare il potenziale, in un'ottica di medio periodo e in funzione di successive rotazioni mansionali, diversificazioni esperienziali, formazione in aula, affiancamento/addestramento sul campo e successivo orientamento professionale (attraverso la metodologia dell'assessment center).

Le interviste di selezione possono essere classificate in base a:

- Livello di strutturazione dell'intervista
- Numero di intervistati ed intervistatori
- Modalità prescelta di conduzione (amichevole, professionale, intervista stressante)

In un'intervista completamente strutturata abbiamo una definizione precedente delle domande e dell'ordine delle domande. Le stesse domande vengono poste allo stesso modo e con la stessa formulazione esatta. Solitamente le interviste strutturate hanno una strutturazione anche dei tempi e dunque la durata è predeterminata o comunque si muove entro un certo range di minutaggio. Ciò che è più importante e che aumenta sul serio la qualità dell'intervista è la strutturazione dei criteri di attribuzione dei punteggi (scoring). Una buona intervista strutturata ha anche un metodo codificato di analisi delle risposte. È importante che questo sia predeterminato e facilmente interpretabile per ogni intervistatore, al fine di non creare sbilanciamenti o errori sistematici tra valutatori (bias).

Un secondo tipo di intervista è chiamata semi-strutturata. In questo caso certamente la struttura di base dell'intervista è presente, ma si aggiunge la possibilità di creare delle domande aggiuntive.

L'intervista non strutturata invece non ha alcuna forma di organizzazione o pianificazione e non ha obiettivi posti sin da principio.

Gli studi sull'attendibilità e la validità degli strumenti hanno suggerito che il livello di strutturazione dell'intervista va di pari passo all'attendibilità. Per cui è consigliabile adottare interviste strutturate o semi-strutturate in base al grado di personalizzazione degli strumenti. In ogni caso andrebbero valutati i punteggi solamente di scoring standardizzati e condivisi da più valutatori

Caratteristiche	Non strutturata	Semi strutturata	Strutturata
Pianificazione	No	Preparata	Prepianificata
Direttività	No	Con flessibilità	Si
Comunicazione	A due vie	Finalizzata agli scopi	A una via
Flessibilità	Si	Si	No
Tempi	Non	Parzialmente	Prefissati

	prefissati	prefissati	
Standardizzazione	No	Nelle aree, non nelle modalità	Si

Tabella tratta da Argentero (2001)

### 3.3.1. Tipi di interviste individuali. L'intervista situazionale

Uno dei metodi più importanti di intervista strutturata è l'Intervista Situazionale (Latham, Saari, Pursell e Campion, 1980). Un presupposto di questa intervista è che per capire il comportamento futuro del soggetto è importante ricondurlo in situazioni concrete e tipiche dell'attività professionale specifica. Le intenzioni di comportamento di una persona sono strettamente legate dunque al suo futuro professionale. Il metodo esposto dagli autori sopracitati si basa su

#### a. Definizione delle domande

In questa fase i consulenti devono condurre un'analisi del lavoro. Nel primo capitolo di questo manuale hai già letto uno schema di intervista di analisi del lavoro. In particolare è molto utile far riferimento a tutti i fatti significativi (critical incidents), ovvero, quelle situazioni critiche, preferibilmente ricorrenti che si possono verificare nel lavoro. È possibile inoltre parlare con persone esperte (valutate come tali dai supervisori) al fine di conoscere le soluzioni classicamente utilizzate dagli high performer. La domanda chiave in questo senso è: di fronte ad una specifica situazione critica, come si comportano le persone che hanno alta performance? E come si comportano invece quelle caratterizzate da una scarsa performance? Questi dati sono utilissimi per la predisposizione di una scala di comportamento e di valutazione da utilizzare nella fase successiva. In casi di aziende molto grandi potrebbe essere opportuno anche spedire un questionario strutturato a tutte le persone che ricoprono il ruolo ricercato al fine da avere una quantità notevole di possibili comportamenti. La domanda chiave da porre ai partecipanti, che sia essa posta in un'intervista o in un

questionario, è: “come ti comporteresti in questa situazione?”. Il questionario può essere utilizzato anche per far elencare a tutti le situazioni significative in modo tale da averne un elenco completo. Nel caso in cui si raccogliessero troppe situazioni significative da poterle includere tutte nell'intervista, si può sempre optare per un campionamento di quelle situazioni, scegliendo solo quelle più importanti.

## **b. Definizione della scala di scoring**

Come scrivevamo, è importantissimo definire precedentemente le modalità di attribuzione dei punteggi. In questo caso è necessario riassumere le risposte di comportamento e classificarle in più gruppi (ad es., risposte molto adeguate, risposte adeguate e risposte non adeguate). Tali risposte vanno ancorate ad una scala numerica. Solitamente queste scale vanno da 1 a 5 dove 1 è rappresentato dalla risposta non adeguata, 3 è pari alla risposta adeguata – dunque sufficiente - e 5 è la risposta adeguata. Riportiamo a titolo di esempio una scala ancorata ad una domanda di tipo situazionale di Weekley e Gier, 1987. Questa domanda è costruita sull'analisi del lavoro di una commerciante di orologi.

Un cliente entra nel negozio per ritirare l'orologio che aveva portato a riparare. L'orologio doveva essere pronto da una settimana, ma il laboratorio di riparazione non lo ha ancora restituito. Il cliente è molto contrariato. Come si comporterebbe in tale situazione?

1. Dice al cliente che l'orologio non è ancora stato restituito dal laboratorio e di passare un altro giorno

2. Si scusa, dice al cliente che verificherà a che punto è la riparazione, e che gli telefonerà più tardi.
3. Fa accomodare il cliente e telefona al laboratorio intanto che il cliente aspetta.

Esempio di domanda tratta da un'intervista situazionale per la selezione di venditori in negozi di orologeria (fonte: Weekley e Gier, 1987)

- Predisporre uno studio pilota, e cioè uno studio in cui si verifichi la chiarezza ed adeguatezza della struttura delle domande in riferimento alle caratteristiche psicologiche e psicometriche (sensibilità, validità, attendibilità)
- Condurre un'intervista panel, cioè un'intervista in cui ci sono più valutatori. Questa procedura permette di valutare la concordanza tra valutatori, il grado in cui valutatori diversi, in riferimento alle stesse risposte verbali dei soggetti, attribuiscono gli stessi punteggi. Nel caso delle tecniche strutturate e standardizzate il punteggio non deve dipendere in nessun modo dalle preferenze e caratteristiche individuali degli intervistatori ma unicamente dalla tecnica. Per questo motivo non dovrebbero esistere differenze nelle valutazioni
- Ripetere la procedura per ogni candidato. In caso di presenza di più valutatori il punteggio finale dovrebbe essere rappresentato dalla media dei punteggi dati da ogni valutatore. In ogni caso l'intervista dovrebbe essere sempre posta in un ambiente confortevole ed in modo non stressante.

### **3.3.2. Behaviour Description Interview**

Si tratta di un'intervista basata sui comportamenti (BDI; Janz, Hellervik, Gilmore, 1986; Yeung, 2009). Il presupposto di base di questo tipo di intervista è che il miglior predittore del comportamento futuro sia il comportamento passato. Un esempio di domanda di questo tipo di intervista (Janz et. Al 1986) è “nel lavoro di cassiere può capitare che i conti non tornino: in riferimento alla sua esperienza dica come si è comportato quando si è reso conto che il denaro presente in cassa non corrispondeva a quello previsto”.

L'intervista basata sulla descrizione dei comportamenti ha un alto livello di validità ed attendibilità. Ma ha un limite immediatamente rilevabile, non tutti i candidati infatti hanno un passato tale da poter fornire una quantità significativa di eventi passati strettamente legati all'attività lavorativa ricercata. Si tratta di uno strumento certamente molto valido nei casi in cui si richieda personale con esperienza. E' possibile utilizzare i vantaggi delle tecniche situazionali e comportamentali con la tecnica STARS (Yeung, 2008). STARS è l'acronimo per: Situation (situazione) - Task (compito), Actions (azioni), Result (risultato), Summarize (riassunto).

- a. **Situation** (situazione). Inizia con un tema aperto, richiedendo alla persona di far riferimento ad un esempio preciso di comportamento del suo passato. È utile iniziare con una di queste formule linguistiche “Mi parli di una volta in cui...”, oppure “mi dica, a titolo esemplificativo, una situazione reale in cui lei ha effettivamente...”
- b. **Task** (compito). Formula dunque una domande su ciò che il candidato ha appena citato nella situazione di riferimento. In diverse situazioni il contesto in cui quel compito si verifica dipende da molte persone, dovrete cercare di isolare il più possibile il contributo specifico di quella persona, ad es., “qual è stato il suo ruolo in quel caso?”, “che cosa le è stato chiesto di fare in quel contesto?”
- c. **Actions** (azioni). Questa è una delle parti cruciali. Cosa ha fatto di concreto la persona? Quali sono le azioni ed i comportamenti

osservabili in quel contesto specifico? Potete dunque porre domande di questo tipo “che cosa a fatto, o detto, in quel contesto?” oppure “quali sono state le sue mosse, le sue strategie per risolvere quel problema?”

- d. **Result** (risultato). Potete chiudere la parte di domande chiedendogli gli esiti, i risultati ottenuti
- e. **Summarize** (riassunto). Riassumi parafrasando ciò che il soggetto ha detto. Questo non solo è utile per chiedere conferma di aver compreso esattamente ciò che il soggetto aveva da dire, ma anche per memorizzare meglio le risposte ed eventualmente – se necessario utilizzarle in passato

### 3.3.3. Structured Interview

La Structured Interview è un metodo strutturato ideato da Pursell, Champion e Gaylord (1980) che comprende l'utilizzo di quattro tipi di domande

- a. Domande situazionali
- b. Domande tecniche
- c. Prove pratiche
- d. Requisiti di chi svolge il lavoro

Come vedremo, l'integrazione di più tecniche è certamente un modo per aumentare l'attendibilità. Le domande situazionali sono simili a quelle appena esposte nel relativo paragrafo. Le domande tecniche o di conoscenza del lavoro sono invece personalizzate sul ruolo che la risorsa, in caso di test passato, dovrà rivestire. Un esempio di domanda di conoscenza del lavoro è “quando rimonta un pezzo sulla macchina dopo averlo riparato, perché occorre prima pulire tutti i componenti?” oppure “quando è necessario cambiare il filtro nella macchina del caffè?”. Altre domande possono invece riguardare i requisiti necessari per lavorare in un determinato settore ad es., “Alcuni lavoratori richiedono di operare ad altezze elevate e con un livello

di sicurezza precario. Dica quali sono le sue sensazioni ed osservazioni pensando di svolgere queste mansioni” (requisiti di chi svolge il lavoro).

#### **a. Le domande aperte**

Ogni tecnica ha vantaggi e svantaggi complementari, nell’ottica di un’analisi integrata può essere utile definire:

- La struttura dell’intervista
- Gli obiettivi e le caratteristiche da rilevare
- Domande aperte per introdurre il tema, rilevare aspetti generali, rompere il ghiaccio
- Domande situazionali
- Domande comportamentali
- Modelli di scoring
- Indicatori predittivi di performance
- Indicatori Chiave di Performance
- Modelli statistici per la Selezione del personale scientifica

Here are some key questions that can be used as a model of open questions, namely, introductory questions to open a conversation theme and let the candidate answer freely. These types of questions, although not fully structured, have a general function, namely to study the basic line of the subject's usual behavior, how it is expressed in words and body language. You can also include limited questions about the scoring model, but the open question is ideal for measuring the baseline, as it gives the subject the freedom and the time to respond and express it in his own way.

During these questions, therefore, the usual information is collected, but also attempting to obtain data about the average behavior of the candidate. Only in this way will you be able to understand the significant variations in behavior. It is good to use only a few questions for each form to be included in the interview.



Osservare:

- Comportamenti abituali del soggetto (linea di base)
- Aspetto
- Educazione, rispetto dei tempi di conversazione
- Grado di cooperazione (risponde alle domande direttamente)
- Lentezza, velocità media della comunicazione
- Abilità di entrare nei dettagli, capacità di analisi/astrazione

## **Curriculum scolastico**

Argomenti:

- Titoli di studio
- Relazione con compagni di classe e professori

Esempi di domande:

- Vuole riassumere liberamente il suo curriculum scolastico?
- Quali le materie preferite e quali le meno preferite?
- Quali sono state le difficoltà ed i problemi incontrati? Come li ha affrontati?
- Faceva attività extrascolastiche? Come sono state integrate con lo studio?
- Quali sono i perché e le conseguenze di eventuali periodi di crisi?
- Qual è stato l'argomento della sua tesi di laurea?
- Qual è la sua opinione riguardante i titoli di studio ottenuti?

Osservare:

- Adattabilità/flessibilità
- Relazioni interpersonali
- Abilità intellettive

- Coerenza tra curriculum esposto e ruolo lavorativo

### **Curriculum lavorativo**

- Primo lavoro
- Lavori stabili
- Lavori saltuari

Esempi di domande:

- Può presentare il suo curriculum lavorativo?
- Quali sono i passi più importanti del suo sviluppo di carriera?
- Quali sono stati i migliori risultati?
- Quali sono stati i peggiori risultati?
- Quali sono stati i principali problemi? Come li ha affrontati?
- Ha avuto ruolo di supervisione su altri colleghi? Qual è stata la sua esperienza?
- Quali sono stati i problemi principali dell'azienda? Cosa avrebbe fatto per evitarli?

Osservare:

- Coerenza tra curriculum e ruolo proposto
- Risultati
- Adattabilità/flessibilità
- Motivazioni
- Relazioni con colleghi e supervisori
- Stile di supervisione/leadership (se presente)

### **Motivazione al lavoro**

Argomenti:

- Lavoro ideale

- Lavoro reale
- Determinanti delle scelte lavorativo

Esempi di domanda:

- Cosa l'ha spinto a cambiare lavoro nel passato?
- In generale cosa si aspetta da questo lavoro?
- Da cosa è gratificato di più nel lavoro?
- Quali aspetti del lavoro considera meno gratificanti?
- Come mai è interessato a questa professione? Quali sono i vantaggi principale?
- Se potesse scegliere in completa libertà, quale lavoro farebbe?
- Se non venisse scelto in questa selezione, quali pensi siano le sue alternative?
- Quali risultati lavorativi si prefigge di ottenere? Con quali tempi
- Attualmente, per lei, cosa è veramente importante?
- Fra cinque anni dove si vede? A fare che cosa?

Osservare:

- Congruenza verbale/non verbale
- Coerenza tra aspettative e ruolo reale
- Motivazioni e valori di base

## **Personalità/Carattere**

Argomenti

- Caratteristiche di personalità positive
- Caratteristiche di personalità negative
- Relazione tra personalità e ruolo lavorativo

Esempi di domanda

- Quali sono le critiche che più spesso le vengono rivolte? Cosa ne pensa?
- Quali sono le sue risposte e difese a situazioni stressanti o frustranti?
- Quanto è attaccato alle proprie idee? In che modo le difende?
- Quali sono i tratti principali del suo carattere?
- Le è capitato di trovarsi in una situazione conflittuale? Come l'ha affrontata?

Osservare:

- Abilità sociali
- Stabilità emotiva
- Iniziativa
- Autonomia
- Creatività
- Adattabilità/flessibilità

## **b.Domande da non fare**

In questo paragrafo vengono riassunte le principali modalità errate di condurre un colloquio di selezione: I principali problemi di queste domande sono la rottura della relazione con il candidato e/o la scarsa qualità dei dati ottenuti.

### **Domande provocatorie e stressanti**

Alcuni valutatori utilizzano la propria posizione di potere per condurre interviste stressanti. Come abbiamo visto, questo tipo di interviste rovina qualsiasi relazione. Inoltre, lo stress nell'intervista può condurre in errore, può produrre una certa tensione, danneggiare la qualità delle risposte. Non si potrà mai capire se la tensione del soggetto è riferita al modo in cui gli vengono poste le domande oppure al tema di conversazione.

Alcuni intervistatori utilizzano modalità brusche per “misurare lo stress” ponendo domande come:

- Data la sua assenza di esperienza, perché pensa che dovremmo assumerla?
- Cosa mi risponderebbe se le dicessi che è il peggiore candidato che abbia mai visto in tutta la mia carriera?
- Sa reggere lo stress? Quanto fa 47 per 13?

Se proprio desiderate misurare le competenze relative allo stress, utilizzate domandi della Behavioral Description Interview o domande situazionali. Ad esempio potreste chiedere

- Cortesemente, mi racconti di un caso in cui lei ha dovuto decidere di dare la priorità a certe attività e non ad altre in scarsità di tempo
- Mi parli di un caso in cui ha affrontato una situazione ansiogena
- Mi racconti del collega o del cliente più scortese con il quale ha dovuto interagire nell'ultimo anno

### **c. Domande di ipotesi**

Sono domande di cui spesso il candidato riesce ad indovinare la risposta corretta. Inoltre, non fanno riferimento ad un comportamento passato. Ecco degli esempi:

- Come si sentirebbe se non avesse raggiunto i suoi obiettivi di vendita?
- Cosa farebbe se due clienti le chiedessero un appuntamento nello stesso esatto orario?
- Come potrebbe affrontare un compito complesso?

Il rischio di ottenere risposte compiacenti è altissimo. Ci si muove inoltre nel campo delle ipotesi, riducendo così il livello predittivo delle domande.

#### **d. Domande pseudopsicologiche**

Si tratta di domande apparentemente introspettive e di tipo proiettivo che non hanno alcuna validità predittiva sul comportamento del candidato

- Quali personaggi della storia inviterebbe a cena?
- Cosa fa quando si sente triste?
- Qual è l'ora del giorno che preferisce e perché?

In termini non solo psicologici ma anche etici occorre anche valutare la rilevanza di tali temi per l'attività lavorativa. Questo tipo di domande potrebbero certamente essere contestabili.

#### **e. Domande tendenziose**

Sono domande che suggeriscono un certo tipo di risposta o che perlomeno contengono già una risposta al loro interno. La probabilità di ottenere risposte compiacenti è molto alto.

- La gestione del tempo è la cosa più importante per questo ruolo lavorativo. Quali sono le sue capacità in questo?
- Pensa che lavorare in squadra sia utile per ottenere buoni risultati?
- Le spiace lavorare oltre l'orario prefissato?

Molto meglio sottoporre domande comportamentali e/o facendo riferimento al momento passato:

- Mi racconti di un caso in cui ha dovuto gestire il tempo con metodo
- Quand'è stata l'ultima volta in cui ha dovuto lavorare oltre i tempi previsti?
- Mi spieghi di una volta in cui ha lavorato in squadra, collaborando a stretto giro con i collaboratori al fine di raggiungere un obiettivo.

## **f. Domande plurime**

Questo tipo di domande sono problematiche perché:

- aumentano il carico cognitivo
- consentono all'intervistato di iniziare da uno dei diversi punti e spesso di focalizzare l'attenzione solo su uno
- misurano più fattori contemporaneamente e rendono complessa la loro analisi
- producono risposte molto lunghe e dunque difficili da seguire

Ecco qui di seguito alcuni esempi di domande plurime

- Mi parli di una volta in cui ha superato le aspettative del suo supervisore. Mi dica poi cosa è successo, in quali contesti e quali erano le sue aspettative
- Perché ha scelto quella specializzazione? In che modo crede che quegli studi l'abbiano preparata al mondo del lavoro e cosa pensa si debba imparare?

## **g. Domande di autovalutazione**

Questo tipo di domanda ha un alto rischio di produrre risposte compiacenti. Nessun candidato si valuta in maniera totalmente negativa, perché questo è – in quel contesto – contro i propri interessi. La dichiarazione di punti di forza e di debolezza, inoltre, nulla ha a che vedere con i reali punti di forza, potrebbe misurare la capacità di autoanalisi, cosa che però difficilmente può essere confrontata con dati comportamentali reali. Vediamo qui di seguito alcuni esempi di domande di autovalutazione:

- Quali sono i suoi punti forti?
- Quali sono i suoi punti deboli?

- A noi piace misurare, su una scala da uno a dieci quanto si ritiene in grado di affrontare una situazione critica?

Spesso le risposte migliori derivano da chi si illude delle proprie capacità, da chi si sovrastima. Inoltre, risposte dettagliate sui propri punti deboli sono spesso trattenute dai partecipanti. Le proprie aspettative su di sé e le proprie competenze sono di fatto cose diverse.

#### **h. Domande generali**

Le domande generali non guidano per nulla il candidato e sono così ampie da produrre troppa variabilità nelle risposte. Un'estrema variabilità nelle risposte infatti mette a dura prova le possibilità strutturate di scoring. Le domande ampie ed aperte, definite nel paragrafo precedente possono avere come massima aspirazione la rilevazione della linea di comportamento abituale del soggetto, ma non andrebbero utilizzate per produrre punteggi e valutazioni

- Mi parli un po' di lei
- Di cosa va orgogliosa più di tutto?
- Quali sono i principali rimpianti della sua vita?
- Come tratta i clienti critici?
- Con quale metodo prende le decisioni

Se vogliamo trattare temi ampi, è sempre meglio trasformare tali domande in domande comportamentali:

- Mi racconti di un caso in cui ha dovuto trattare con un cliente difficile
- Mi riepiloghi un evento in cui ha dovuto prendere una decisione complessa
- Mi parli del suo impiego attuale (e utilizza la domanda solo per fare ulteriori domande sulle competenze di interesse)



- Di quali progetti è più orgogliosa tra quelli condotto nell'ultimo anno (per poi passare all'analisi delle azioni e risultati col metodo STARS)
- Mi parli di un errore che ha fatto in ambito professionale e di come lo ha gestito.

### **3.4. L'intervista di gruppo**

L'intervista di gruppo è un metodo utilizzato per rilevare l'interazione del soggetto nei contesti sociali. È utile specialmente nei casi in cui il lavoro di gruppo è importante, la risorsa da inserire dovrà lavorare effettivamente in team. È meno interessante o utilizzabile nei casi in cui ci si aspetta che il lavoro primario della persona è caratterizzato dalle relazioni one-to-one.

L'intervista di gruppo è spesso utilizzata in modo complementare all'intervista individuale per poter operare dei confronti. Un candidato potrebbe effettivamente dichiarare di avere un'ottima capacità di lavorare in gruppo, ma poi, non rivelarla nell'esempio reale di interazione con il gruppo. Consiglio di non condurre esercizi con gruppi superiori alle 12 unità, nel caso in cui ci sia un numero maggiore di candidati, può essere utile ripetere la valutazione in giorni diversi. Qualsiasi sia la modalità e l'esercizio di gruppo è sempre necessario avere una scheda comportamentale di scoring. È consigliabile utilizzare un osservatore per un massimo di 4 persone.

Un esempio di esercizio da condurre in gruppo è la presentazione di sé. In questo caso si chiede alla persona di presentare se stesso e di includere nella presentazione gli aspetti che ritiene rilevanti per l'attività lavorativa, ogni partecipante ha 3 minuti a disposizione per presentare se stesso e 10 minuti per organizzare la presentazione. È consigliabile

stampare l'esercizio e leggerlo per tutti. Questo è un esempio di testo che puoi utilizzare.

**Mi presento.** In questo compito, dovrai presentarti al gruppo. Hai un turno di parola di due minuti, durante i quali potrai raccontarti, descriverti, presentarti, caratterizzarti, attraverso l'individuazione di quegli elementi ed esperienze che ritieni significative all'interno di una consegna di questo tipo. Prima di parlare hai a disposizione un tempo di dieci minuti per riflettere, pensare, organizzare un discorso, da effettuare alla presenza di candidati e selezionatori. Riporto qui di seguito un esempio di scheda di valutazione dell'esercizio "Presentazione di sé".

<b>Indicatore</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Il candidato espone in maniera chiara e lineare.				
Il candidato osserva i partecipanti mentre parla				
Il candidato usa segregati verbali.				
Il candidato usa gesti manipolatori.				
I partecipanti dimostrano interesse.				
Il candidato usa gesti illustratori.				
Il candidato ha una CV o CNV incongruente.				
Il candidato parla di elementi non rilevanti.				
Il candidato parla troppo velocemente.				
Il candidato parla troppo lentamente.				
Il candidato usa lo humour efficacemente.				
Usa tutti i tre minuti senza fermarsi prima.				

Il candidato si ripete.				
Il candidato utilizza posture di chiusura.				

Note:

---

---

---

---

---

---

Aggettivi e attributi che usa per autodefinirsi

---

---

---

---

---

Aggettivi e attributi che usa per definire gli altri:

---

---

---

---

---

Credenze espresse con il modello X ☐ Y

---

---

---

---

---

## Manuale di codifica Presentazione di sé

0 - mai

1 - poco

2 - frequentemente

3 - completamente

- Il candidato espone in maniera chiara e lineare – Il candidato espone in maniera chiara, grammaticalmente corretta, senza involuzioni del discorso, senza termini inutilmente complessi o estremamente formali.
- Il candidato osserva i partecipanti mentre parla – Il candidato osserva i partecipanti e dà pari attenzione ai vari ascoltatori in aula senza focalizzarsi unicamente su una persona, o ad es., solo sui valutatori.
- Il candidato usa segregati verbali – Sono da considerarsi segregati verbali “uhm”, “ehm” pause troppo lunghe, “diciamo” “cioé” e tutte le forme linguistiche che servono a riempire gli spazi di conversazione senza esprimere realmente contenuti utili alla presentazione di sé.
- Il candidato usa gesti manipolatori – sono i gesti di autocontatto o di etero contatto (ad es., tamburellare su superfici, giocare col tappo di una penna, grattare un punto del volto...).
- I partecipanti dimostrano interesse – Sono da considerarsi segnali di interesse, l’orientamento del corpo dei partecipanti, nei confronti di chi presenta, il contatto visivo, l’inclinazione della schiena in avanti.
- Il candidato usa gesti illustratori – Sono da considerare come buoni gesti illustratori quelli che effettivamente indicano il contenuto della comunicazione del presentatore (non valgono dunque quelli incongruenti, da segnalare nell’apposita sezione).

- Il candidato ha una CV o CNV incongruente – Manifesta emozioni che non sono congruenti a ciò che esprime, si contraddice.
- Il candidato esce dal tema – Non parla effettivamente di sé o esprime concetti del tutto non inerenti la selezione (ad es., parla di sé solo nella vita privata senza mai fare riferimento a quella legata allo studio o al lavoro). Il candidato non esprime contenuti concreti.
- Il candidato parla troppo velocemente – E' un segnale di tensione, si fa fatica a seguirlo per l'eccessiva velocità.
- Il candidato parla troppo lentamente – Si fa fatica a seguirlo per l'eccessiva lentezza, si ha l'impressione che non sappia cosa dire
- Il candidato usa lo humour efficacemente – sorride, usa battute, giochi di parole, il pubblico accoglie positivamente lo humour del presentatore.
- Il candidato usa i tre minuti – Utilizza tutto il tempo a sua disposizione senza ripetersi né fermarsi a lungo.
- Il candidato si ripete – Usa più volte la stessa argomentazione o ripete più volte gli stessi concetti
- Il candidato utilizza posture di chiusura – braccia o gambe incrociate, mani in tasca, orientamento del corpo non rivolto agli interlocutori, si allontana dagli interlocutori, schiena all'indietro.

### **Variabili misurate**

- Il candidato espone in maniera chiara e lineare. Capacità Comunicative
- Il candidato osserva i partecipanti mentre parla. Capacità Comunicative
- Il candidato usa segregati verbali. Gestire lo stress (R)
- Il candidato usa gesti manipolatori. Gestire lo stress (R)
- I partecipanti dimostrano interesse. Persuasione

- Il candidato usa gesti illustratori. Capacità comunicative
- Il candidato ha una CNV incongruente. C. comun. (R) + Persuas. (R)
- Il candidato esce dal tema. Capacità Comunicative
- Il candidato parla troppo velocemente. Gestire lo stress (R)
- Il candidato parla troppo lentamente. Capacità comunicative
- Il candidato usa lo humour efficacemente. C. comunicative + Persuas.
- Usa tutti i tre minuti senza fermarsi prima. Gestire lo stress.
- Il candidato si ripete. Capacità comunicative (R)
- Il candidato utilizza posture di chiusura. Capacità comunicative (R)



**Punti grezzi:**

- Capacità comunicative
- Persuasione
- Gestire lo stress

### **3.4.1. Lo studio dell'interazione di gruppo.**

Il primo esercizio può essere utilizzato per rompere il ghiaccio e fornire una base informativa a tutti i partecipanti. È molto importante notare quanto i partecipanti effettivamente siano attenti agli altri membri del gruppo o cerchino di squalificarli.

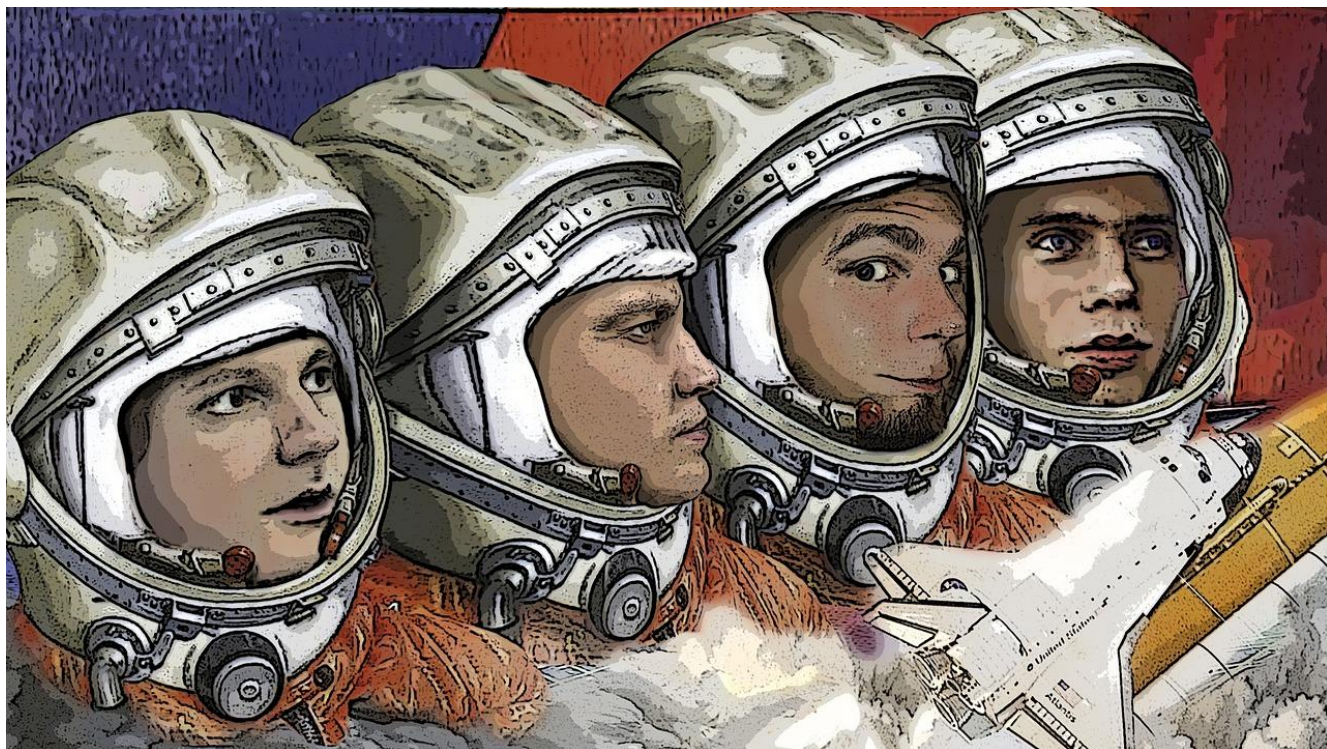
Successivamente è una buona pratica condurre almeno un esercizio di gruppo. Esistono molti esempi di presentazione dello scenario, in tutti questi casi, il gruppo deve portare a termine una decisione condivisa. Non sono ammessi esercizi in cui i partecipanti dovranno assumere ruoli diversi tra di loro in quanto questo violerebbe la parità tra i partecipanti. A titolo di esempio mostro un esempio classico dello studio delle interazioni di gruppo. Questo tipo di esercizi ha una durata limitata. Solitamente si lasciano 5-10 minuti per la lettura e preparazione dell'esercizio e circa 30 minuti di discussione libera, durante la quale gli osservatori compilano la griglia standardizzata di osservazione.

#### **Esempio - L'allunaggio**

Consideratevi parte della squadra di un'astronave. Il programma iniziale di volo prevedeva un incontro tra la vostra astronave e l'astronave madre in un punto prestabilito della superficie illuminata della Luna. Sfortunatamente, a causa di un problema, la vostra astronave ha dovuto compiere un atterraggio d'emergenza e siete scesi a 200 km dal luogo in cui si trova la seconda astronave. Nella manovra l'astronave ha subito danni irreversibili, la maggior parte degli oggetti a bordo è rotta ed alcuni compagni dell'equipaggio sono feriti.

Successivamente troverete l'elenco delle 15 apparecchiature che sono rimaste ancora utilizzabile e potete scegliere di portare solo alcuni di questi oggetti per poter poi affrontare i 200 km di strada che vi separano dall'astronave madre. Stabilite una classifica degli oggetti più importanti scrivendo un numero da 1 a 15 a seconda dell'importanza relativa,





indicando con 1 l'oggetto più importante e 15 come l'oggetto meno importante. Considerate le vostre conoscenze sull'ambiente lunare prima di prendere qualsiasi decisione.

Oggetto	Ordine di importanza
Scatola di fiammiferi	
Cibo concentrato	
Seta per paracadute	
2 pistole calibro 45	
Cassa di latte in polvere (disidratato)	
2 bombole di ossigeno	
100 libro	
Riscaldamento portatile	
Corda di Nylon (50 metri)	
Mappa della costellazione lunare	
Canotto e strumento per gonfiarlo	
Bussola magnetica	
Acqua (50 litri)	
Farmaci per uso orale ed iniettabili	
Walkie talkie alimentati a luce solare	



## La Griglia di Bales secondo il modello dell'Interaction Process Analysis (IPA)

Qualsiasi analisi comportamentale di gruppo necessita di una griglia di analisi standardizzata. Una delle griglie più spesso utilizzate per l'analisi di gruppo è chiamata Griglia di Bales.

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria	Frequenza	Totale
1) Si mostra amichevole, ipervaluta gli altri, dà aiuto, gratifica		
2) Scherza, ride, è soddisfatto		
3) Concorda, esprime accettazione, si mostra compiacente		
4) Dà suggerimenti, direttive		
5) Esprime opinioni, valutazioni, manifesta sentimenti, desideri, analisi		
6) Da informazioni, ripete, chiarisce, conferma		
7) Chiede informazioni, chiarimenti, conferme		
8) Chiede opinioni, valutazioni, analisi, sentimenti, desideri		
9) Chiede suggerimenti, direttive, modi possibili di agire		
10) Non concorda, rifiuta passivamente, si		

mostra troppo formale, respinge l'aiuto		
11) Manifesta tensione, chiede aiuto, tende a fuggire dal campo		
12) Si mostra ostile, svaluta gli altri, difende o mette in primo piano se stesso		

La tabella è da intendersi come una tabella di frequenza, va compilata sulla seconda colonna annotando per brevità aggiungendo una X ogni qualvolta che il comportamento descritto in prima colonna si verifica. Solo al termine dell'esercizio si potrà operare il conteggio delle X inserite in tabella per calcolare la somma finale da includere nella terza colonna.

L'obiettivo di questa tabella è solo relativo al modo in cui un contenuto viene trattato e non al contenuto in sé. Ad esempio possiamo osservare un partecipante che "dà direttive", come descritto in categoria, ma non scriveremo mai quali sono le direttive date in particolare (contenuto). Queste 12 categorie sono solitamente raggruppate in categorie sovraordinate come segue:

- *Tentativi di Risposta (cat. 4, 5, 6);*
- *Domande (cat. 7, 8, 9)*
- *Area del Compito (cat. 4, 5, 6, 7, 8, 9)*
- *Reazioni Positive (cat. 1, 2, 3)*
- *Reazioni Negative (cat. 10, 11, 12)*
- *Area Socio-Emotiva (cat. 1, 2, 3, 10, 11, 12).*

### **Categoria 1 - "Si mostra amichevole"**

Include:

- Comportamenti come "salutare", "avvicinarsi ad altri per conversare", "contatto fisico", "estendere un invito", "esprimere con le parole simpatia/comprendimento ecc.;
- Comportamenti "protettivi", "valutazioni positive degli altri", "difendere gli altri" manifestazioni di "atteggiamento protettivo", "incoraggiamenti, lodi, espressioni di
- approvazione",
- Allearsi, scambiarsi idee e progetti
- Ringraziare, esprimere stima, esprimere ammirazione
- Eludersi dal contesto, farsi da parte
- Comportamenti volti a ridurre il disaccordo tra persone
- Risposte assertive, amichevoli non orientate al compito

## **Categoria 2 - "Drammatizza"/"Scherza"**

Le azioni incluse in questa categoria sono un insieme di comportamenti di dominanza e non-conformismo riguardo i valori del gruppo, includono i comportamenti di deviazione dal compito: il tema che accomuna queste azioni è la presenza messaggi con implicazioni emotive. Il contenuto può essere anche molto diverso, possono essere battute, barzellette, atti volti a modificare l'umore o anche comportamenti non verbali.

## **Categoria 3 - "Concorda"**

Questo tipo di comportamenti riguardano un insieme di tendenze amichevoli e conformiste riguardo ciò che afferma il gruppo: si può dare assenso con le parole o con il linguaggio del corpo. Sono da includere anche i segnali di interesse, attenzione, completamento ed anticipazione del punto di vista degli altri.

#### **Categoria 4 - "Dà suggerimenti"**

Le azioni incluse in questa categoria sono un insieme di tendenze di dominanza e conformismo riguardo ciò che afferma il gruppo, sono basati sulla centralità del compito. Comprende le attività monitoraggio del compito, di gestione dell'attenzione, delle informazioni sui compiti. Include anche il tentativo di orientare o suggerire. In questa categoria vanno posti i suggerimenti puri, relativi ad informazioni e suggerimenti sui compiti senza nessun particolare connotato emotivo.

#### **Categoria 5 - "Esprime opinioni"**

Si tratta di espressioni valutative senza connotati di dominanza o persuasione su altri. Contiene al suo interno diverse sottocategorie come gli obblighi (ovvero intenzioni e principi guida), “credo che dovremmo reagire su questo”, “ho sempre creduto che...” sono espressioni ed dichiarazioni verbali che possono essere ricondotte ai processi di pensiero del compito ed includono l'introspezione, il ragionamento, il computo, la formulazione di ipotesi, l'analisi di connessioni causa effetto e simili, includendo ogni espressione di aspirazioni normativamente approvate, della necessità di realizzare certi valori, ogni manifestazione di atteggiamenti seri e riverenti nei riguardi di valori e intenzioni comuni.

Vanno poi incluse nella categoria tutte le espressioni e indicazioni verbali riferibili a processi di pensiero riferibili al compito, come introspezione, ragionamento, calcolo, rievocazioni, ipotesi e ogni genere di congetture, atti di comprensione e processi che ad essi conducono, elaborazioni logiche, categorizzazioni, analisi di nessi causa-effetto. Comprende anche le deduzioni e le azioni di comprensione sulle motivazioni ed emozioni altrui.

#### **Categoria 6 - "Dà informazione"**

In questa categoria vanno incluse le informazioni che però non si connotano né come amichevoli né come critiche. Inoltre non deve contenere

suggerimenti e cioè indicazioni precise su ciò che è necessario fare. Esempi di frasi che vanno sulle informazioni sono “Il giorno 7 è festa”, “il posto si raggiunge girando a destra”, “Mario ha il mal di pancia”. Non comprende elementi emotivo-affettivi.

### **Categoria 7 - "Chiede informazione"**

Si tratta di richieste di opinioni, dunque affermazione di valore senza che ci sia alcuna forzatura particolare nell'indirizzare la risposta in positivo o in negativo. Non c'è pressione affinché il soggetto concordi con una certa visione. L'atteggiamento è amichevole e non dominante. Non c'è alcuna forzatura in termini di conformismo verso il gruppo. Ecco alcuni esempi: “e tu cosa ne pensi di questo?” “mi chiedo cosa può determinare questo secondo te” e simili.

### **Categoria 8 - "Chiede opinioni"**

Si tratta di richieste di opinioni, dunque affermazione di valore senza che ci sia alcuna forzatura particolare nell'indirizzare la risposta in positivo o in negativo. Non c'è pressione affinché il soggetto concordi con una certa visione. L'atteggiamento è amichevole e non dominante. Non c'è alcuna forzatura in termini di conformismo verso il gruppo. Ecco alcuni esempi: “e tu cosa ne pensi di questo?” “mi chiedo cosa può determinare questo secondo te” e simili.

### **Categoria 9 - "Chiede suggerimenti"**

In questa categoria vanno incluse le sole tutte le domande basate sul compito. Possono essere anche affermazioni di sottomissione, subordinazione. Si chiede il suggerimento al fine di agire secondo le direzioni di qualcun altro. Ad es. “Cosa dovremo fare?”, “come posso fare per...?”

### **Categoria 10 - "Non concorda"**

Comprende azioni con effetti negativi che siano all'inizio della sequenza di una conversazione. Esprimono disaccordo. Ad es., "no", "non sono d'accordo", "è inaccettabile. Si tratta dunque di una reazione ad un'azione altrui su cui si dissente.

Se la risposta è forte e connotata emotivamente occorre siglarla come "si mostra ostile".

### **Categoria 11 - "Manifesta tensione"**

Si tratta di azioni sottomesse e non conformi al gruppo, non conformi agli obiettivi del gruppo. Si tratta di azioni molto diverse tra loro. Indica emozioni di agitazione (segnali di allarme, disagio, balbettare, variazioni del colore della pelle, tremori), ma comprende anche le dichiarazioni verbali e non verbali di ansia.

### **Categoria 12 - "Si mostra ostile"**

Sono atti negativi ed ostili. Comprende:

- Azioni ostili, di dominanza ad orientamento moralistico, volte a controllare gli altri
- Azioni ostili e di controllo senza atteggiamento moralistico o anticonformista
- Azioni ostili ed anticonformisti
- Ostilità unicamente riferita al modo di svolgere i compiti
- Autosacrificio e vittimizzazione
- Insoddisfazione, frustrazione, disattenzione, noia



### **BIBLIOGRAPHY**

- Afshari, A, Mojahed, M, Rosnah Mohd Yusuff. (2010) Abordarea simplă a aditivului în funcție de greutatea problemei de selecție a personalului
- Ali reza AFSHARI, Milan NIKOLIC, Dragan Cockalo (2014) Aplicații ale luării deciziilor fuzzy în problema selecției personalului-O revizuire
- Barrick, M.R. & Mount, M. K. (1996). Efectele managementului impresiilor și ale auto-înșelării asupra valabilității predictive a construcțiilor de personalitate. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Bobko, P., Roth, P.L. & Potosky, D. (1999). Derivarea și implicațiile unei matrice meta-analitice care încorporează capacitatea cognitivă, predictorii alternativi și performanța locului de muncă. *Psihologia Personalului*, 52,1-31.
- Chamorro-Premusic, T, Furnham, A. (2010) Psihologia selecției personalului
- Craig J.Russell, Karl W.Kuhnert (1992) Noi frontiere în sistemul de management al selecției: unde tehnologiile de măsurare și teoria se ciocnesc.

- Fleishman, E. A. (1988). Unele noi frontiere în cercetarea de selecție a personalului. *Psihologia Personalului*, 41 (4), 679-701.
- Hough, L.M., & Oswald, F.L. (2000). Selecția personalului: privirea spre viitor - amintirea trecutului. *Revizuirea anuală a psihologiei*, 51, 631-664.
- Ivan T.Robertson, Smith, M. (2001) *Selecția personalului*
- Marilyn Bello, Rafael Bello, Ann Nowe, Maria.M, Garcia-Lorenzo (2016) *Selecția personalului într-un mediu concurențial*.
- Rothstein, H.R., Schmidt, F.L., Erwin, F.W., Owens, W.S., & Sparks, P.P. (1990). Date biografice în selecția locurilor de muncă: validitățile pot fi generalizabile? *Journal of Applied Psychology*, 75, 175-184.
- *Selecția personalului: o abordare teoretică* de Neal Schmitt, David Chan
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Valabilitatea și utilitatea metodelor de selecție în psihologia personalului: implicațiile practice și teoretice ale celor 85 de ani de rezultate ale cercetării. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Smith, M., & Robertson, I.T. (1993). *Selectarea sistematică a personalului*. Londra: Macmillan.
- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). *Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului*
- Sofia Sjoberg. *Utilizând atingerea în practicarea selecției personalului*



## REFERENCES

- Allen, D. G. (2006). Tactica socializării organizaționale influențează încorporarea și cifra de afaceri nouă? Jurnalul de Management, 32, 2, 237-256.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Utilizarea unui portofoliu de învățare pentru dezvoltarea profesională continuă: Un studiu al farmaciștilor din Ontario (Canada). Farmacie Education, 5, 175-181.
- Avallone, F., Farnese, M.L. (2005). *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*.
- Bullock, K. & Jamieson, I. (1998) Eficacitatea planificării dezvoltării personale, The Curriculum Journal, 9 (1), 63-77.
- Bateman, T.S., & Crant, M.J. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14, 103-118.
- Boncori, L. (2006). *Ita in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Brennan, K.A., Clark, C.L., & Shaver, P.R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: an integrative overview. In J.A., Simpson & W.S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and closer relationship* (p.46-76). New York: NY Guilford Press.
- Brickenkamp, R., Schmidt-Atzert, L., Liepman, D. (2013). D2-R Test di attenzione concentrata. Adapt. It. Ciancaleoni, M., Fossati, L. Hogrefe: Firenze.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Socializarea socială: conținutul și consecințele acesteia. Journal of Applied Psychology, 79, 5, 730-743.
- Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica*. Milano: McGraw-Hill.
- Cooke, R., Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, vol. 13, 3, September pp. 245-273.
- Cooke, R., Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

- Cooke,R.,Szumal, J.K.(1993). Measuring normative beliefsandsharedbehavioral expetationsin organizations:thereliabilityandvalidityoftheorganizationalculture inventory,*Psychological Reports*,pp.1299-1330
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2005). Organizarea socială: un studiu de teren în ceea ce privește succesul și rata socializării. Jurnalul Internațional de Selecție și Evaluare, 13, 2, 116-128.
- Densten, I. L. & Gray, J. H. (2001) Dezvoltarea și reflecția conducerii: ce legătură are? Jurnalul Internațional al Managementului Educațional, 15 (3), 119-124.
- Eisenberger, R.,Cummings,J.,Armeli,S.,&Lynch,P.(1997). Perceived organizational support, discretionarytreatment,jobsatisfaction.*JournalofAppliedPsychology*,71,500-507.
- Inventory.Adapt.It.Ciancaleoni, M.,Fossati,L.Hogrefe:Firenze.
- Kicken, W., Brand-Gruwel, S., van Merrienboer, J., Slot, W. (2008). Proiectarea și evaluarea unui portofoliu de dezvoltare: Cum să îmbunătățiți abilitățile de învățare auto-direcționate ale elevilor. Instructional Science, 37, 453-473.
- Killman,R.H.(1989).Beyond Quick:Managing fivetrackstoorganizational success.San Francisco:Jossey-Bass.
- Killman,R.H.(1990). GainingControloftheCorporateCulture.SanFrancisco:Jossey-Bass Publishers.
- Killman,R.H.,Saxton, M.J.(1983).TheKilmann-SaxtonCulture-Gap Survey.Pittsburgh, PA:Organizational DesingConsultants.
- Killman,R.H.Saxton, M.G., Serpa,R.(eds.)(1986).Gainingcontrolofthecorporate culture.SanFrancisco:Jossey-Bass.
- Kruglanski, A.W.,Higgins,E.T.,Pierro,A.,Thompson,E.P.,Atash, M.N., Shah,J.Y.,& Spiegel, S.,(2000).To“do therightthing” or to“justdoit”:locomotion and assessmentas distinctself-regulatoryimperatives.*Journal ofPersonality andSocialPsychology*,79,793-815.
- Liepman,D.,Beauducel, A.,Brocke,B.,Nettelnstroth,W.(2013). IST-Screening– Intelligence StructureTest- Screening,Adapt.It.Ciancaleone,M,Fossati L.Hogrefe: Firenze.

- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. (2016). Leadership Judgement Indicator. Adapt. It. Fossati, L., Ciancaleoni, M. Hogrefe: Firenze.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (2014). NEO Personality Inventory-3. Adapt. It. Fossati, L. Ciancaleoni, M. Firenze. Hogrefe
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Milano: Guerini e Associati.
- Morrison, R. F., & Brantner, T. M. (1992). Ce îmbunătățește sau inhibă învățarea unui nou loc de muncă? O problemă de carieră de bază. *Journal of Applied Psychology*, 77, 926-940.
- Noe, R. A. (2005). Angajarea și dezvoltarea angajaților. New York: McGraw-Hill / Irwin
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1970). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Parvulescu, L. V., Vitale, I. V. (2016). Applied Psychology in Cyber Security. Self-published (trad.ro) *Psihologie aplicata in Cyber Security*.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., & Fleishman, E. A. (1999). Un sistem informațional ocupațional pentru secolul XXI: dezvoltarea O \* NET. Washington, DC: Asociația Psihologică Americană.
- Questionnaire Measures of Organizational Culture, *Human Relations*, vol. 49(3), pp. 343-371. itography [www.cises.it](http://www.cises.it)
- Romanelli, R. Saggino, A. (2014). Fluid Intelligence Test. Firenze: Hogrefe
- Saxton, M. J. (1987). *The validation of the Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey to test the theory of work group culture norms and an exploration of an omological network of culture*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Basse John Wiley & Sons, trad. it. 2000 Culture d'Impresa. Milano: Franco Angeli.
- Schmitz, C. C., & Schillo, B. A. (2005). Cartea de raportare: Un model pentru evaluarea portofoliului de fundații. *Jurnalul American al evaluării*, 26, 518-531.

- Shuler, H., Thornton, G.C., Frintrup, A., Prochaska, M. (2013). Achievement Motivation
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluarea utilizării portofoliului ca instrument de învățare pentru profesioniști. *Scandinavă Jurnalul de Cercetare Educațională*, 42, 193-205.
- Smith, K., & Tillema, H. (2001). Influențele pe termen lung ale portofoliilor asupra dezvoltării profesionale. *Jurnalul scandinav al cercetării educaționale*, 45, 183-202.
- Smith, K., & Tillema, H. (2003). Clarificarea diferitelor tipuri de utilizare a portofoliului. *Evaluare și evaluare în învățământul superior*, 28, 625-646.
- Snadden, D., Thomas M.L., Griffin, E.M., & Hudson, H. (1996). Instruirea profesională bazată pe portofoliu și formarea profesională generală. *Medical Education*, 30, 148-152.
- Snyder, J., Pippincott, A. și Bower, D. (1998). Tensiunile inerente
- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului.
- Tajfel, H. (1981). Grupuri umane și categorii sociale. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, B. A. (1986). Aspecte sociologice ale simbolismului organizațional. *Studii organizaționale*, 7 (2), 101-115.
- Vander Velde, M., Class, M.C. (1995). The relationship of role conflict and role ambiguity to organizational culture, in Sauter, S.L., Murphy, L.R. (eds.) *Organizational Risk factors for job stress*. Washington DC: American Psychological Association.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Către o teorie a socializării organizaționale. În B. M. Staw (Ed.), *Cercetare în comportamentul organizațional* (Vol. I, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vitale, I.V. (2012). *Clima organizzativa e stil di attaccamento in ambito ospedaliero*. Tesi magistrale non pubblicata, Università degli Studi di Padova, a.a. 2011-2012. Relatore: prof.ssa Rossella Falvo, Correlatore esterno: Prof.ssa Dora Capozza.

- Vitale, I. V. (2010). *Zulliger Test: l'effetto del contesto*. Tesi triennale non pubblicata. Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", a.a. 2009-2010. Relatore: prof. Lamberto Lambertucci.
- Xenikou, A., Furnham, A. (1996). A correlational and Factor Analysis Study of four.
- Wesson, M. J. și Gogus, C. I. (2005). Scuturarea mâinilor cu un computer: Examinarea a două metode de orientare organizațională nouă. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 1018.



## Parteneri:



**România**  
**Zivac Group**  
**Central SRL**



**Italia**  
**Cises SRL**



**Cipru**  
**Rivensco**  
**Consulting Ltd**



**România**  
**Centrul de**  
**Psihosociologie**