

La selezione del Personale

L'obiettivo di questo scritto è quello di definire la recente letteratura scientifica sulla selezione del personale. Spesso, quando si parla di selezione del personale, ci si focalizza solamente su un'attività: l'intervista di selezione. Il processo di selezione è invece molto più lungo: è un processo riguarda tutte le fasi della vita del lavoratore: job analysis, task analysis, reclutamento, selezione degli strumenti di valutazione, implementazione del processo di selezione, cura dei processi di socializzazione lavorativa, coaching, mentoring, monitoraggio sono solo alcune delle fasi del vasto processo di selezione.

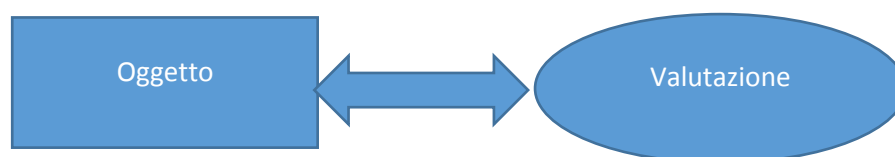
Scarse risorse economiche, temporali o di conoscenza, spesso portano a condurre selezioni approssimative, non basate sul metodo scientifico. Il costo sostenuto dalle aziende per condurre una selezione del personale scientifica resta comunque un investimento più che un costo in sé. È stato dimostrato matematicamente che le selezioni del personale corrette conducono ad una riduzione significativa dei comportamenti lavorativi controproducenti (CWB) e determinano l'evitamento dei costi legati a questi comportamenti (furti, turnover, assenteismo, scarsa performance etc. Fine, 2012) Con questo testo intendiamo divulgare i principali problemi insiti nella selezione del personale al fine di ridurre l'errore di selezione.

La natura umana è valutativa

La psicologia sociale ha dimostrato più volte che gli esseri umani si valutano a vicenda costantemente. È una funzione di base della psicologia che avviene da sempre. L'uomo ha sempre dovuto valutare chi ha davanti rapidamente e con la maggiore accuratezza possibile. E' stato ed è un modo per aumentare le proprie probabilità di successo. Uno sconosciuto, per chiunque, rappresenta una sfida di valutazione, in quanto potrebbe trattarsi di una persona benintenzionata, con delle buone qualità oppure può trattarsi di un malintenzionato con cattive qualità.

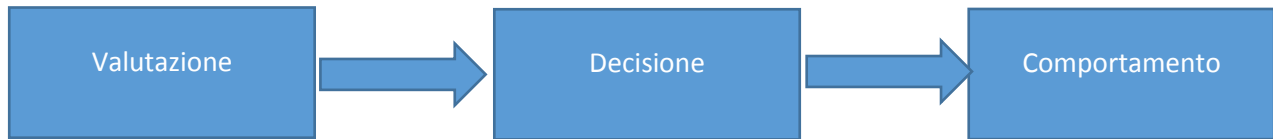
La social cognition – una corrente di psicologia sociale - si spinge oltre quando Fazio (1986) afferma che un oggetto e la sua valutazione non possono essere separate. Se c'è un oggetto (fisico o un attore sociale), c'è anche una valutazione. La struttura che connette un oggetto sociale alla sua valutazione è chiamata *atteggiamento*.

Figura 1. Rappresentazione dell'atteggiamento



Tutti noi quindi, viviamo in un continuo processo di valutazione di noi stessi e degli altri. Di fatto, valutiamo in ogni istante, anche senza rendercene conto. Tutti noi, oltre a valutare, *selezioniamo* in qualche misura le persone con cui confrontarci. Un indizio minimo del comportamento verbale e non verbale ci porta ad avvicinarci o ad allontanarci da una persona. Deduzioni e processi di pensiero automatici ci fanno propendere verso un "sì" o un "no" e questo influenza in modo significativo la nostra vita, perché definisce la nostra sfera relazionale, il contesto sociale che viviamo tutti i giorni – e ciò plasma la nostra psicologia.

Ti è mai capitato di conoscere “casualmente” qualcuno che poi è diventato molto importante per te? Ogni giorno valutiamo costantemente gli altri, e ciò guida le nostre decisioni e comportamenti, plasmando la nostra vita giorno per giorno.



La valutazione scientifica delle persone

Esistono due sistemi di valutazione delle persone:

- Un primo sistema istintivo e rapido: si lavora per euristiche – scorciatoie di pensiero che permettono di giungere ad una soluzione accettabile del problema in breve tempo
- Un secondo sistema accurato e lento: che considera tutti i dati disponibili con accuratezza e che consente di trovare la migliore soluzione possibile in un tempo maggiore

Entrambi i modelli decisionali hanno un ruolo fondamentale nella vita di tutti noi. Il primo sistema è determinante: se dovessimo attuare un processo valutativo lungo ed accurato per ogni decisione della nostra vita, anche la più semplice, impiegheremmo una quantità di tempo troppo grande. Certamente, il livello di errore del sistema istintivo è maggiore ed è per questo che il sistema di valutazione accurato e lento entra in gioco quando la posta in gioco è alta. Un errore può costare caro in determinati casi.

Uno di questi casi è certamente la **valutazione delle persone nella selezione del personale**. La posta in gioco è alta: si tratta di assumere una persona con i conseguenti costi economici, per cui la valutazione deve certamente essere corretta. Anche nel caso in cui si stia selezionando un tirocinante, uno stagista o si stia valutando una selezione di ingresso per un corso di formazione, si tratta ugualmente di una decisione particolarmente importante per il selezionatore e il selezionato, si parla in ogni caso di decidere come impiegare una risorsa importantissima: il tempo.

Processi di decisione rapidi

- Valutazione per stereotipi
- Valutazioni per pregiudizi
- Valutazione per impatto fisico
- Semplificazione del pensiero

Processi di decisione lenti

- Valutazione sulla base di interviste strutturate
- Valutazione sulla base di test psicometrici
- Valutazione sulla base di analisi comportamentale

I metodi di selezione del personale

I metodi di selezione del personale si evolvono di pari passo con l'evolversi della società: test psicometrici, interviste, prove pratiche, assessment center sono solo alcune delle modalità classiche di selezione. Oggi, lo sviluppo della tecnologia consente sistemi di comunicazione più rapidi come l'intervista via skype, la videointervista, l'analisi dei profili di social network. L'utilizzo di tali metodi spesso precede la loro validazione scientifica e questo può incrementare l'errore statistico. Allo stesso tempo, può essere complessa la validazione sistematica di sistemi che si modificano così rapidamente. Il funzionamento e gli algoritmi sottostanti i principali sistemi di social networking cambiano continuamente. Un secondo fattore spesso non considerato sono le differenze culturali che entrano in gioco nei processi di selezione e che possono determinare un aumento dell'errore statistico.

I metodi più comuni, oggi utilizzati nella selezione del personale sono:

- Intervista strutturata di selezione del personale
- Intervista situazionale
- Test psicometrici
- Test proiettivi
- Intervista di gruppo
- Assessment center
- Prove di gruppo
- In-basket

Misura?

M i s u r a z i ò n e s. f. [der. di misurare]. - L'operazione del misurare, consistente nel confrontare una determinata grandezza fisica con la sua unità di misura, allo scopo di determinare il valore (o misura) della grandezza stessa [...] In particolare, m. diretta (o fondamentale, o relativa), quella che consente di determinare direttamente la misura di una grandezza (senza quindi far ricorso alla misurazione di altre grandezze), confrontandola con un campione; misurazione indiretta (o derivata), quella in cui la grandezza da misurare dipende, secondo una relazione funzionale nota, da altre grandezze misurate direttamente. [...] Per estens., si parla anche, impropriamente di misurazione con riferimento a procedimenti di classificazione o di ordinamento seriale (in base a parametri arbitrari) di proprietà qualitative degli oggetti studiati: per es, la m. della durezza di una sostanza solida secondo la scala di Mohs, o la m. del quoziente d'intelligenza in base a test appositamente predisposti. [www.treccani.it] Se si considera il significato di misurazione, nella lingua italiana, si possono osservare diverse incongruenze col significato della stessa parola in psicometria:

1. Secondo la definizione la grandezza è da confrontarsi con un'unità di misura stabile, che in psicologia viene presa in considerazione solo in rari casi¹

¹ Sono rari i casi in cui, in psicologia, si utilizzano delle variabili direttamente misurabili, munite di unità di misura stabile. In alcuni casi, ad esempio, si valuta il tempo di latenza tra la presentazione di uno stimolo e la risposta, al fine di indagare alcune caratteristiche relative agli atteggiamenti secondo la definizione sociale-cognitiva ("l'atteggiamento è una struttura cognitiva costituita dall'associazione in memoria fra la rappresentazione

2. Spesso in psicologia si parla di misurazione anche per “procedimenti di classificazione, ordinamento seriale” (www.treccani.it)

Stando alla definizione, quindi, il termine misurazione è incongruente all'attività che di fatto si svolge in psicologia per la valutazione dei fenomeni psicologici. L'utilizzo del termine misurazione in psicologia è molto confusionario, viene utilizzato per processi anche molto diversi tra di loro che vanno dal conteggio, alla classificazione, all'attribuzione di un numero a campioni di comportamento senza tuttavia che ci sia il sopracitato confronto con un'unità di misura.

Scrivono Caprara e Barbaranelli (2000, p.131): “Mentre le domande a risposta aperta forniscono dati di tipo qualitativo, al livello di misurazione più basso della scala nominale [...]” In questo caso, ad esempio, si utilizza il termine misurazione per riferirsi a un conteggio. Con quelle che vengono definite scale nominali si possono solo contare unità appartenenti alle diverse categorie, dunque non si possono misurare.

Ma soprattutto, nello stesso periodo si parla di dati qualitativi, che vengono, paradossalmente, misurati. In un testo di Zammuner, l'utilizzo del termine misurazione risulta non solo improprio, ma anche ridondante. Zammuner (1998) scrive: “per misure intendiamo qui gli strumenti utilizzati per raccogliere le informazioni desiderate circa una o più variabili o argomenti in base agli scopi della ricerca” (1998 p.62), parlando di “misure uniche e ripetute nel tempo” (1998 pp. 56-57) utilizza il termine “misure” per riferirsi ai dati e al mezzo di rilevazione dei dati. Infine, sebbene per misure intenda gli strumenti, i dati, le procedure di rilevazione, e sebbene intenda i questionari come “strumenti di misura”.

Si ritiene il termine scala nominale improprio, in quanto, non premettendo un'ordinalità tra le categorie, non può essere pensata come una scala (che per essere tale deve presupporre quantomeno un “gradino superiore” e un “gradino inferiore”, mentre nelle variabili nominali “le modalità che la variabile può assumere stanno fra loro solo in una relazione di uguaglianza o di diversità” (Rocchi 2007). E' da ritenersi improprio anche il termine scala categorica (Zammuner 1998), il termine categorico, in italiano significa “che esclude il dubbio”, e non è un aggettivo qualificativo che si collega alle categorie. E' opportuno, invece, parlare di proprietà e variabili categoriali (Marradi 2007). 8 misurarli” (1998, p.184).

Concludendo con Marradi (2007): “molti ricercatori (in genere quelli di ispirazione comportamentista, e in particolare gli americani) usano liberamente i termini 'misurare/misura/misurazione' per ogni procedimento di registrazione di stati (ordinamento, conteggio, scaling, e magari anche per la classificazione).

dell'oggetto e la sua valutazione” [Fazio 1986]) . Il tempo di latenza è definito da Palmonari, come un indicatore quantitativo della forza che lega oggetto e valutazione [Palmonari, Cavazza, Rubini 2002]. E' opportuno precisare tuttavia che col tempo di latenza, non si misura la forza di legame tra oggetto e valutazione dell'atteggiamento, ma si produce una misura, che secondo la definizione di atteggiamento sociale-cognitiva è in qualche modo legata a ciò che ci proponiamo di valutare (la forza di legame), ma il tempo di latenza non è la forza di legame e in pressoché tutti i casi, per la valutazione di “proprietà qualitative degli oggetti studiati”.

Questo vero e proprio abuso terminologico non ha altro motivo che l'ansia di legittimazione scientifica attraverso l'imitazione delle scienze fisiche; non potendo misurare in senso proprio, si rimedia usando a sproposito tutte le parole che condividono la radice 'misura'. A questo punto si impongono due alternative di fronte a tale questione psicometrica: – il significato di misurazione in psicologia è qualcosa di diverso, che si distingue in maniera significativa dal significato italiano e scientifico del termine. – il termine misurazione mal si adatta alle attività di rilevazione di dati di natura psicologica, ed è opportuno modificarlo. Conseguentemente, diventano discutibili i termini psicometria e sociometria. Diventa inopportuno utilizzare tali termini, in quanto misura, è un fondamento della parola psicometria.

I criteri di validazione della selezione del personale

Qualsiasi sia il processo di selezione utilizzato, esso va validato tramite una serie di procedure psicometriche. La validazione è un processo lungo, ma necessario per poter migliorare la qualità della scelta.

I criteri di validazione di un metodo di misurazione (Boncori, 2006) sono

- Validità di contenuto
- Validità di facciata
- Validità di criterio
- Validità convergente
- Validità divergente
- Validità concorrente
- Validità predittiva
- Validità postdittiva
- Validità di costrutto
- Attendibilità come replicabilità
- Attendibilità come omogeneità
- Attendibilità come oggettività

La validità di contenuto è definita da Haynes e collaboratori (1995, p. 238) come “il grado in cui gli elementi di uno strumento di valutazione sono rilevanti e rappresentativi del costrutto in esame per uno specifico scopo di valutazione”

Può sembrare banale, mentre è in realtà complesso valutare la validità di contenuto. Ovviamente, chi costruisce il test, porrà all'interno di esso solamente stimoli inerenti i costrutti esaminati, ma questo non significa che il test misuri effettivamente ed unicamente il costrutto preso in esame.

Qualsiasi sia il nostro strumento di misurazione ciò che noi osserviamo e valutiamo è chiamato **indicatore**, ciò che vogliamo misurare è il **costrutto**. Ogni indicatore valuta una sfaccettatura del costrutto, ha una connessione con esso, ma non è il costrutto.

E' molto importante definire a livello qualitativo se gli indicatori rispecchiano il costrutto. Esistono tecniche che quantificano tale relazione, come accade per esempio nell'analisi fattoriale. La validità di contenuto invece considera proprio il contenuto dell'indicatore (dunque la verbalizzazione della domanda se si tratta di un'intervista, il contenuto dell'item – grafico o testuale che sia – se si tratta di un test psicologico).

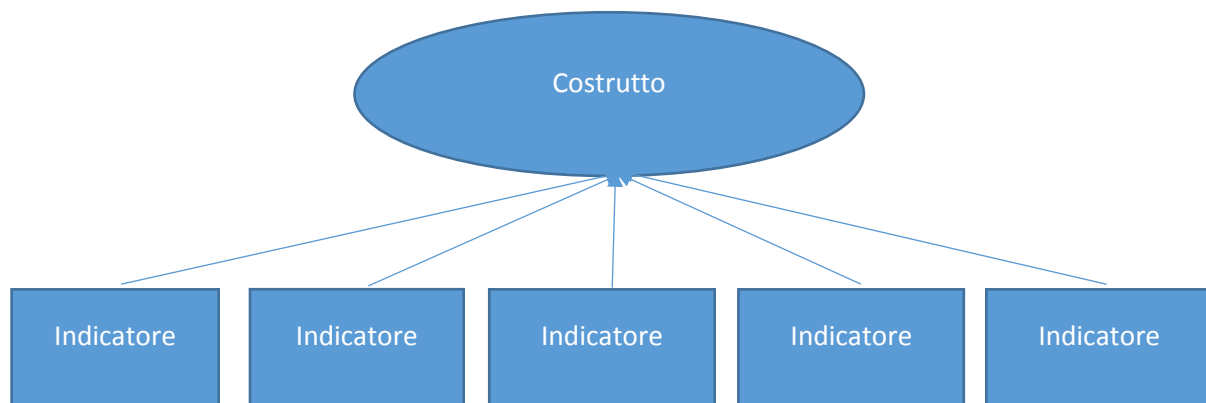


Tabella. Indicatori e costrutto

Sono molteplici gli errori che possono mettere a repentaglio la validità di contenuto

- Gli item non indicano un solo costrutto, ma puntano a due concetti contemporaneamente, ovvero, non è rispettata la regola di **unidimensionalità**
- Gli item non godono di sufficiente **chiarezza esplicativa**

Gli stimoli devono dunque essere chiari ed univoci. Come è possibile rendere chiaro un item? Esistono alcune linee-guida finalizzate alla chiarezza di un item.

Consideriamo questo item:

“Il mio Direttore di Struttura Complessa rappresenta bene la vision e la mission del mio Reparto”. Quanto ritieni vera questa frase da 1 a 7?

Ora se volessimo definire se questo item ha chiarezza espositiva oppure no, dovremmo porci questa domanda, che ritengo molto utile come strumento preliminare per la chiarezza espositiva. Cosa il soggetto necessita di saper per poter rispondere a questa domanda?

Come minimo deve sapere almeno sei cose:

- Cosa sia un Direttore di Struttura Complessa
- Cosa sia la vision
- Cosa sia la mission
- Quali siano vision e mission di reparto
- Quali siano vision e mission del Direttore di Struttura Complessa
- Quanto esse collimino tra loro

Il carico di errore è notevole, probabilmente, un dipendente non sa interpretare tutti questi stimoli insieme e dovendo dare una risposta, seguire un processo di semplificazione chiamato *euristica*. Deducendo che si tratti di un vantaggio per il Direttore di Struttura Complessa (ovvero, il Primario del Reparto), darà una buona valutazione se prova stima verso il primario, oppure peggio, nel dubbio darà una risposta neutra.

La domanda è oggettivamente troppo complessa per il dipendente, che solitamente non si formula la domanda, o la formula utilizzando frasi diverse.

Inoltre, questa domanda contiene un notevole errore formale: prova a misurare due concetti nello stesso tempo. E questo si deduce da una piccolissima parola, la parola “e”. L’item infatti recita “la vision e la mission” e ciò si chiede il parere rispetto a due argomenti dando una sola possibilità di risposta al soggetto: cioè da 1 a 7. Cosa può fare il rispondente nel caso in cui abbia pareri diversi nei confronti dell’aderenza della vision e della mission del primario?

L’item è formalmente sbagliato. È questo il motivo per cui si sconsiglia di usare la particella “e”, in quanto può suggerire la misurazione di due concetti diversi nello stesso item. Immagina di avere uno strumento che misuri altezza e peso, restituendo però solamente un numero (la media tra i due), il risultato sarebbe di certo scarsamente interpretabile.

Altro suggerimento, per migliorare la chiarezza degli item è quello di evitare la parola “o”. Immagina questa domanda: “Ti ritieni un tifoso o un sostenitore della tua azienda?” Vero, falso, non so. L’ambiguità è dettata dal fatto che non si capisce quando il requisito sia soddisfatto. Il candidato che si senta solo tifoso ma non sostenitore, può essere considerato un soggetto che debba rispondere “vero”? Il livello di confusione aumenta, e con esso l’errore statistico.

Qualsiasi errore di chiarezza, rende il test non valido dal punto di vista del contenuto. In quanto comincerebbe a misurare più cose insieme: il costrutto e il livello di cultura generale.

Lo stesso item può essere formulato in modalità diverse, dando maggiore o minore complessità nella comprensione. Immaginiamo questi item diversi che misurano lo stesso concetto:

- $2+2 = ?$
- Due più due fa?
- Si restituisca la somma dei due addendi di valore pari a due.

La domanda fa indubbiamente riferimento allo stesso problema, ma la formulazione impatta in modo significativo sulla sua percezione. Il terzo item misura indubbiamente sia le capacità di calcolo che le capacità linguistiche.

Si sconsiglia l’utilizzo di doppie o triple negazioni. Spesso tali domande vengono incluse come modalità di controllo. Un test può richiedere lo stesso concetto in modalità positiva e negativa. Ad esempio, “Sono felice per la maggior parte della giornata” e – in un’altra fase del test “Non sono felice per la maggior parte della giornata”. Si tratta evidentemente dello stesso concetto, porre due item di questo tipo nel test può essere utile per capire il livello di coerenza del soggetto, oppure per verificare se ci sia una tendenza del soggetto a voler manipolare i risultati. Il soggetto coerente tende infatti a non contraddirsi.

Diventa invece complessa l’ammissione di domande con **doppie o triple negazioni**, si tratta di stimoli che evidentemente confondono il soggetto, portandolo ad una maggiore probabilità di errore. Si pensi a “non ho mai evitato di non riportare al mio capo gli errori commessi”. Superata la prima negazione, diventa un esercizio di logica, non uno strumento di misurazione.

Prima di costruire gli item è però necessario definire il costrutto e le sue sfaccettature (facet). Questo compito è a volte semplice, altre volte complesso. Molte nosografie e classificazioni dei disturbi di personalità (DSM-5, ICD-10), dispongono già di una chiara definizione del

costrutto, ogni disturbo infatti ha una definizione ben precisa ed una serie di criteri, che se presenti in un certo modo, indicano la presenza di un costrutto. Al costruttore dello strumento di valutazione, basterà estrarre queste definizioni e porli all'interno del manuale di interpretazione del test. Nel caso in cui però il costrutto analizzato sia presente in testi diversi, non è detto che compaia una classificazione così chiara all'interno di un libro. Si supponga di voler costruire un test sui meccanismi di difesa secondo Freud. A quali definizioni si fa riferimento? Alle prime o alle ultime concettualizzazioni di Freud? Essendo i meccanismi di difesa stati concettualizzati all'interno di più narrazioni, sarà compito del valutatore quello di estrarre le definizioni e sfaccettature più adeguate per misurare il costrutto. Ovviamente, leggendo anche lo stesso libro o la stessa serie di libri sull'argomento, non è detto che ogni costruttore di test giunga esattamente alle stesse conclusioni. Per questo motivo non è sufficiente dichiarare all'interno di un test che "l'obiettivo del test è quello di misurare i meccanismi di difesa secondo Freud", ma bisognerà citare una definizione o dare una definizione chiara del costrutto e delle sue sfaccettature.

Il passo successivo è quello di costruire gli item e farli valutare

- Ad esperti della materia (ricercatori e professori universitari con esperienza nel settore di valutazione)
- A soggetti target del test (persone a cui è rivolto il test)

E' possibile condurre su di essi:

- Analisi quantitativa. Chiedendo direttamente al soggetto (per ogni item) quanto ritenga che l'item misuri il costrutto
- Analisi qualitativa. Facendo domande aperte sugli item proposti e conducendo successivamente un'analisi di contenuto.

Validità di facciata

La validità di facciata indica il grado in cui il soggetto valutato percepisca il contenuto del test come inerente, congruo agli obiettivi della valutazione. Per comprendere la validità di facciata dobbiamo chiederci e chiedere al soggetto come percepisca il test.

Nella fattispecie, dobbiamo chiederci quanto gli stimoli siano percepiti come coerenti rispetto ad una prova di selezione. La validità di facciata ha un compito importante nel processo di selezione, non è una buona esperienza per il valutato di essere sottoposto a stimoli che percepisce come estranei rispetto al ruolo a cui aspira. Per cui, i test che misurano indicatori non chiari per il soggetto sono utili, in quanto più difficilmente potrà manipolarli, ma allo stesso tempo possono peccare di scarsa validità di facciata. Si pensi a titolo di esempio alla sottoposizione di un test grafico ad un candidato per una selezione di management. La consegna "Le chiedo di disegnare un albero su questo foglio A4", può essere certamente utile, in quanto difficilmente il soggetto andrà a manipolare il test, non sapendo effettivamente cosa e come misuri le caratteristiche di personalità, tuttavia, può peccare di scarsa validità di facciata, in quanto il soggetto potrebbe chiedersi quale sia la connessione tra il disegno di un albero e i compiti relativi all'attività lavorativa.

Validità di criterio

La valutazione della validità di contenuto e della validità di facciata è solamente l'inizio del processo di validazione di uno strumento di selezione. Per poter considerare utile uno strumento di selezione è importante che si valuti anche la validità di criterio.

Il criterio è un fattore esterno al test che si ritiene debba essere correlato positivamente o negativamente con lo strumento di selezione che stiamo validando.

La validità di criterio si basa spesso sull'indice di correlazione lineare di Pearson. Questo indice ha la funzione di rilevare la relazione tra due variabili: nel nostro caso il punteggio del test o di una sua sottoscala ed il criterio esaminato.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

L'indice di correlazione lineare di Pearson ha un valore compreso tra -1 e +1. Il punteggio ottenuto può determinare tre tipi di risultato:

- **Correlazione positiva (r = 1).** Quando aumenta il valore della prima variabile (x, il test o subtest), aumenta il valore della seconda variabile (y o il criterio); quando diminuisce x, diminuisce y. I costrutti analizzati sono simili, vanno di pari passo, probabilmente si influenzano l'un l'altro. Performance ed intelligenza correlano spesso positivamente, maggiore è l'intelligenza, maggiore sarà la performance
- **Correlazione negativa (r = -1).** Quando aumenta il valore di x, diminuisce quello di y e viceversa. I costrutti analizzati sono dissimili, opposti. I concetti analizzati sono diversi. Ad esempio lo stress e la performance sono correlati negativamente tra di loro. Quando aumenta lo stress, la performance diminuisce.
- **Correlazione nulla (r = 0).** I due concetti sono slegati tra loro. A titolo di esempio, ansia e creatività non hanno una correlazione tra loro.

Tanto più il valore di r si avvicina ad $|1|^2$, tanto più la relazione è forte. Uno schema che ci aiuta a definire le correlazioni è il seguente

Come interpretare il valore |r| di Pearson

< 0.2	= relazione molto debole
0.2 – 0.4	= relazione debole
0.4 – 0.6	= relazione moderata
0.6 – 0.8	= relazione forte
> 0.8	= relazione molto forte

Per poter calcolare una correlazione lineare semplice è sufficiente Excel. In questo caso è necessario disporre i dati in questo modo

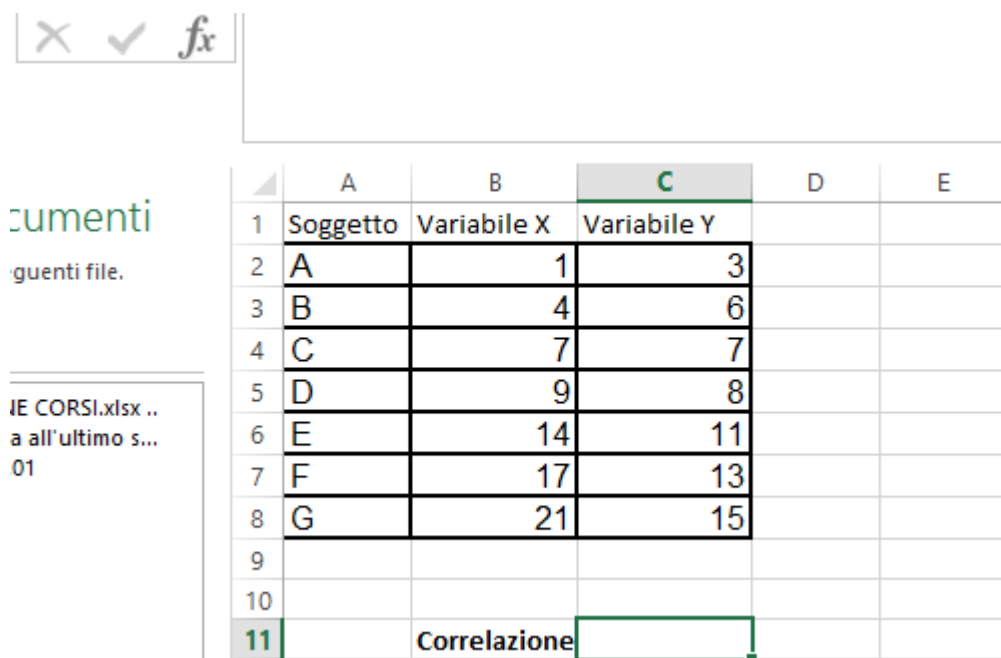
Soggetto	Variabile X	Variabile Y
A	1	3

² Le due linee vicino all'1 indicano il valore assoluto, ovvero che in il punteggio in esame deve essere studiato senza considerare il segno + o – (in valore assoluto 0,8 e -0,8 sono la stessa cosa).

B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

La prima colonna indica il soggetto partecipante allo studio, la seconda colonna indica la prima variabile e la terza indica la seconda variabile, per cui, i valori numerici nella stessa riga fanno riferimento allo stesso soggetto.

Si inseriscono dunque i valori in una matrice dei dati Excel. Si definisce inoltre in quale casella riportare il valore “correlazione”. Come si può vedere nella seguente tabella, la tabella è stata ricopiata, inoltre in B11 si è scritto “Correlazione” ed è stata selezionata la casella C11, in questo modo, il risultato della correlazione sarà riportato in quella casella.




The screenshot shows an Excel interface. At the top, there is a formula bar with icons for undo, redo, and the function wizard (fx). Below it, a sidebar on the left shows a list of recent files, including 'IE CORSI.xlsx'. The main area displays a spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y		
2	A	1	3		
3	B	4	6		
4	C	7	7		
5	D	9	8		
6	E	14	11		
7	F	17	13		
8	G	21	15		
9					
10					
11		Correlazione			

Per procedere si clicca sull'icona funzioni e cioè fx. Si aprirà una finestra con le funzioni che Excel può operare, è necessario selezionare la funzione “Correlazione” e poi cliccare su ok.

Carattere Allineamento Numeri Stili



Documenti

guenti file.

IE CORSI.xlsx ..
a all'ultimo s...
01

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y								
2	A	1	3								
3	B	4	6								
4	C	7	7								
5	D	9	8								
6	E	14	11								
7	F	17	13								
8	G	21	15								
9											
10											
11		Correlazione	=								
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											

Inserisci funzione

Cerca una funzione:

Digitare una breve descrizione di cosa si desidera fare, quindi fare clic su Vai

Oppure selezionare una categoria: Usate di recente

Selezionare una funzione:

SOMMA
DEV.ST
MEDIA
TEST
CORRELAZIONE
RANGO.MEDIA
RANGO

CORRELAZIONE(matrice1;matrice2)
Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

A questo punto, Excel richiede di selezionare in matrice 1 i dati della prima variabile, per cui si clicca prima sulla casella di testo alla destra di matrice 1 e poi si selezionano i dati interessati dalla prima variabile.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y												
2	A	1	3												
3	B	4	6												
4	C	7	7												
5	D	9	8												
6	E	14	11												
7	F	17	13												
8	G	21	15												
9															
10															
11		Correlazione	=CORRELAZIONE(B2:B8)												
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															

Argomenti funzione

CORRELAZIONE

Matrice1 B2:B8 = {1,4,7,9,14,17,21}

Matrice2 = matrice

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

Matrice1 è un intervallo di celle di valori. I valori possono essere numeri, nomi, matrici o riferimenti contenenti numeri.

Risultato formula =

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Si ripete la procedura per la Matrice2, cliccando sulla casella di testo interessata e poi selezionando i dati della seconda variabile. Si clicca poi su ok.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y													
2	A	1	3													
3	B	4	6													
4	C	7	7													
5	D	9	8													
6	E	14	11													
7	F	17	13													
8	G	21	15													
9																
11		Correlazione	=B8;C2:C8													
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																

Argomenti funzione

CORRELAZIONE

Matrice1 B2:B8 = {1;4;7;9;14;17;21}

Matrice2 C2:C8 = {3;6;7;8;11;13;15}

= 0,995743062

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

Matrice1 è un intervallo di celle di valori. I valori possono essere numeri, nomi, matrici o riferimenti contenenti numeri.

Risultato formula = 0,995743062

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Il calcolo è completo, se tutti i passaggi sono stati portati a termine correttamente, sulla casella C11 avremo il valore della correlazione. In questo caso si tratta di un valore di correlazione molto alto e positivo, ($r = .9957$) le due variabili indicano costrutti molto legati o molto simili tra di loro.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

	A	B	C	D	E	F
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y			
2	A	1	3			
3	B	4	6			
4	C	7	7			
5	D	9	8			
6	E	14	11			
7	F	17	13			
8	G	21	15			
9						
10						
11		Correlazione	0,995743062			

Un secondo calcolo spesso utilizzato in questi casi è la **regressione lineare**. Il ruolo di questa formula è quella di valutare il livello di predittività di un fenomeno su di un altro. L'obiettivo è quello di indagare la relazione causale tra variabili. Nella correlazione due fenomeni co-occorrono, nella regressione invece si vuole indagare il rapporto di causa ed effetto. L'obiettivo della regressione è quello di costruire una **retta di regressione**, ovvero una equazione matematica in grado di stimare il valore di Y (variabile predetta o criterio), partendo dal valore di X (predittore). Tecnicamente la X è una variabile che si presume essere la causa, il predittore, la variabile determinante, mentre la Y è una variabile che si

presume essere l'effetto, ciò che viene previsto. La retta di regressione lineare semplice ha questa formula matematica.

$$Y' = a + bX + e$$

Y' = la variabile predetta, si utilizza l'apostrofo nella formula per indicare che si tratta di un valore stimato.

a = il valore di intercetta, ovvero il punto in cui la retta di regressione incontra l'asse Y

b = il coefficiente angolare, indica di quante unità aumenta Y quando X aumenta di un'unità

e = errore statistico, si tratta di un valore non sempre quantificabile ma comunque sempre presente, tutte le misurazioni psicologiche sono in qualche modo imprecise

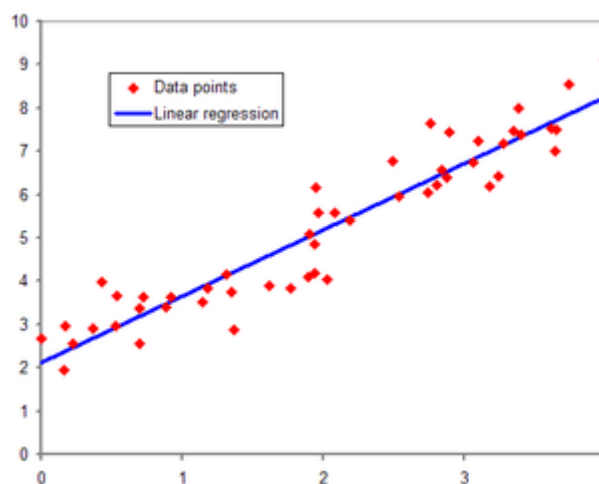


Figura. Un esempio di regressione lineare semplice

Nota. La linea indica la retta di regressione e dà un'idea della tendenza dei dati, i punti sono invece i singoli dati. Come è possibile osservare i dati sono piuttosto vicini alla retta, ciò indica che la retta di regressione fornisce una buona stima.

I calcoli di regressione lineare multipla consentono di definire meglio questa retta di regressione, ottenendo il valore di *a* e *b*. L'errore non viene utilizzato nella formula, ma si sottintende sempre. Ottenuti questi due valori è molto semplice stimare *Y* quando *X* è un valore dato. Il coefficiente angolare è un valore dipendente dall'unità di misura di un concetto e questo può talvolta determinare un certo livello di confusione, in quanto l'unità di misura è un concetto vago in psicologia. Non esistono aspetti fisici che vengono misurati ma costrutti che vengono dedotti dall'analisi del comportamento di una persona. Ti faccio un esempio, in molti casi, i punteggi delle variabili psicologiche sono rilevati facendo una sommatoria di tutti i valori di un soggetto rispetto alle singole domande. Supponiamo che si voglia misurare l'ansia, con 10 domande, sulle quali il soggetto può esprimersi tramite una valutazione che va da 0 a 10. Il punteggio minimo ottenuto dal soggetto sarà 0, il massimo sarà 100 (10 x 10). Immaginiamo ora di aver misurato anche una seconda variabile, l'estroversione, e che per motivi psicometrici (costrutto che intendiamo, più complesso, maggiore validità di una più grande quantità di domande) abbiamo alla fine del processo di validazione 20 domande valide ed anche queste sono misurate su una scala che va da 0 a 10. Il punteggio minimo

sarà 0 ed il massimo 200. Come posso confrontare i due punteggi? Ovviamente ottenere 100 al primo test o al secondo test avrà significati molto diversi, inoltre, il primo test tenderà ad avere una variabilità diversa dal secondo, se il mio range di valori è più piccolo di solito i punteggi sono più vicini rispetto al caso in cui il mio range di valori sia più ampio.

Per questo motivo in molti casi è più opportuno utilizzare il **valore beta standardizzato (β)**, che non risente delle diversità tra unità di misura. Il paragrafo sulla standardizzazione esplorerà in dettaglio questa utile pratica.

Esistono vari tipi di validità di criterio e saranno descritti con maggiore precisioni nei successivi paragrafi:

- Validità divergente
- Validità convergente
- Validità concorrente
- Validità predittiva
- Validità postdittiva

Considera questo: la validità di criterio punta a raccogliere una grande quantità di **indizi** che insieme rappresentano una **prova** di validità. Nessuno di questi è una prova ultima che il test sia valido, ma tutti insieme concorrono alla validazione del test.

Se il test è valido, dobbiamo raccogliere nel mondo esterno tutta una serie di dati che lo confermino e questi dati esterni possono essere:

- Misure fisiologiche
- Altri test psicologici
- Eventi concreti e tangibili

Vediamo assieme nei prossimi capitoli di che cosa si tratta

Validità divergente

Se ho di fronte a me due costrutti e questi sono opposti, dissimili, se si presuppone che quando c'è la presenza di un costrutto non dovrebbe esserci l'altra, che tipo di correlazione dovremmo ottenere?

Una correlazione negativa

È evidente, due concetti opposti si “evitano” a vicenda, non coesistono. Facile a dirsi, ma è opportuno dimostrarlo con una serie di calcoli.

Immaginiamo di dover validare un test che misuri il benessere psicologico, abbiamo costruito i nostri item, abbiamo condotto le misure di attendibilità, abbiamo studiato la qualità degli item ed è risultata positiva. Per poter valutare la validità divergente, dobbiamo considerare delle variabili opposte al concetto di benessere psicologico. Ne cito alcune a titolo di esempio:

- Ansia
- Depressione
- Sintomi fisici
- Cortisolo salivare
- Stress

Ci aspettiamo che la correlazione risulti negativa e significativa. Per fare ciò, ovviamente, bisogna raccogliere un campione di partecipanti, sottoporli:

- Al test che vogliamo validare (test sul benessere psicologico)
- Ad uno o più test criterio (nel nostro caso, ansia, depressione, sintomi fisici etc.)

La validità divergente esiste se effettivamente otteniamo una correlazione negativa tra le variabili. Pongo alcuni dati nella seguente tabella per mostrare come potrebbe essere impostato uno studio di validità divergente.

Benessere psicologico misurato dal test in validazione	Ansia	Stress	Depressione
1	11	7	3
5	7	6	2
7	3	1	1
9	1	2	1
11	1	2	1
16	1	1	1
2	16	6	1
4	12	4	2
5	6	5	3

La correlazione lineare semplice, indica la relazione tra due variabili. Per cui occorrerà necessariamente ripetere la procedura analizzando il legame tra le variabili più volte:

- Correlazione tra benessere e ansia
- Correlazione tra benessere e stress
- Correlazione tra benessere e depressione

Validità convergente

La validità convergente si basa sull'assunto per cui variabili simili tra loro dovrebbero correlare positivamente tra di loro: più aumenta X, più aumenta Y.

Se voglio misurare validare un test sul burnout, posso chiedermi: “quali sono altri costrutti simili al burnout?” o “da quali variabili mi aspetto una correlazione positiva?”. Alcuni esempi:

- Compassion fatigue
- Stress
- Cortisolo salivare
- Sintomi fisici

In questo caso per cui posso fare lo stesso ragionamento e cioè

- Estrarre un campione di soggetti
- Sottoporli al test che voglio validare (burnout) ed ai test criterio
- Calcolare la correlazione lineare di Pearson
- Verificare che – come atteso – le correlazioni siano positive e significative.

La procedura di inserimento dati in tabella è simile alla precedente, ovviamente in questo caso mi aspetto correlazioni positive.

Validità concorrente

La validità concorrente si misura tramite la correlazione tra il test che si vuole validare e un test già valido che misura *esattamente* lo stesso costrutto. Se voglio validare un test sul burnout, dovrò andare a ricercare un test già valido sullo stesso tema, per esempio il Maslach Burnout Inventory. Ovviamente mi aspetto che le correlazioni siano positive e significative, altrimenti c'è qualcosa che non va. Il burnout non può che correlare con il burnout. In questo caso si opera la correlazione solamente tra le due variabili interessate, non c'è bisogno di ripetere la procedura.

Validità predittiva

La validità predittiva è – a mio parere – uno dei fattori più importanti e complesso da analizzare. Questo tipo di validità si propone di valutare quanto un test sia in grado di prevedere un evento. In fondo, tutta la validazione di un processo di selezione del personale dovrebbe basarsi su questo. La domanda in fondo è questa:

“quanto gli strumenti che abbiamo selezionato sono in grado di valutare se la persona scelta sia la più adatta?”

Si tratta di un problema complesso ovviamente. Per tanti motivi. Ma quali indicatori ci servono per calcolare la validità predittiva?

- Un test o un subtest
- Un evento o comportamento concreto e specifico
- Un range temporale

Ciò che rende più complessa la validità predittiva è proprio il lasso temporale. Come puoi immaginare, per gli altri tipi di validità non c'è bisogno di un grande lasso temporale. Si convoca un gruppo di dipendenti, si sottopongono i test, si costruisce una matrice dei dati, si fa l'analisi di correlazione ed abbiamo il nostro risultato. In una giornata di lavoro potremmo calcolare validità divergente, concorrente e convergente.

Per la validità predittiva è invece necessario aspettare del tempo, prima di poter calcolare i risultati. E si può trattare anche di anni. Per questo motivo molte aziende sono scoraggiate a condurre test di validità predittiva anche se si tratta di strumenti assolutamente utili.

Proviamo con un esempio concreto a capire come si possa utilizzare la validità predittiva. Immaginiamo di dover validare un test sulle abilità di vendita. Come faccio a sapere se questo test di vendita è efficace nel selezionare venditori abili? Devo cercare un criterio che mi indichi l'efficacia del venditore. Alcuni esempi positivi sono

- Il fatturato
- Il numero di clienti
- Il numero di pezzi venduti
- Il numero di clienti che acquista una seconda volta etc.
- Il livello di soddisfazione del cliente

Altri indicatori negativi possono essere

- Il numero di lamentele
- La percentuale di clienti che rescinde il contratto
- Il numero di rimborsi richiesti da parte del cliente (ovviamente escludendo quelli dovuti ad un problema tecnico del prodotto)

Se conduco una selezione del personale utilizzando un test in validazione, posso magari decidere di prendere in squadra 20 nuovi commerciali. Ognuno di questi sarà stato selezionato per diverse caratteristiche, una tra le tante è proprio il risultato al test. Come faccio a misurare se il test è stato “abile” nel prevedere la capacità di vendita? Non posso certamente misurare la vendita, il fatturato e gli altri indicatori esposti un mese dopo. Di fatto, non abbiamo ancora dato il tempo al commerciale di ambientarsi nel contesto, di conoscere bene i prodotti, siamo ancora in una prima fase di *socializzazione lavorativa*. Dovrò quindi scegliere un intervallo di tempo maggiore. Un anno può essere una misura adeguata in questo caso, ma di certo non l'unica, sarà il ricercatore a decidere il tempo in base a:

- Le peculiarità della ricerca
- Il tempo disponibile
- La natura del prodotto
- Le richieste della committenza

In linea di massima, dovremmo scegliere tempi lunghi, ma non è sempre così. Le persone, si conoscono sul lungo periodo, è vero, ma non selezionare un tempo davvero troppo lungo, perché:

maggiore è la distanza temporale tra predittore e criterio, più è probabile che altri eventi intercorrano tra il test e l'evento previsto

Se io conduco un test clinico di personalità nei confronti di candidati ad una posizione militare, posso magari selezionare solo soggetti clinicamente sani, che non abbiano disturbi di personalità o altre caratteristiche assolutamente non consigliate. Immaginiamo di avere 20 soggetti e di aver impostato più analisi di predittività, a 5, 10 e 20 anni. Durante l'anno 16, uno dei 20 soggetti uccide sua moglie, analizzando il caso successivamente si scopre che il soggetto non era completamente sano da un punto di vista psicologico.

Il test di selezione non è stato predittivo, oppure sono occorsi nel frattempo altri eventi che hanno portato ad uno squilibrio nella persona?

Difficile a sapersi, l'unica verità è che, in un tempo così lungo ci sono moltissimi avvenimenti che potrebbero aver impattato sulla persona, come ad esempio: lo stress lavoro correlato e gli eventi traumatici.

È questo il motivo per cui in un processo di selezione ben costruito, non è sufficiente condurre solamente il test di ingresso, ma anche altri strumenti di monitoraggio (test di controllo, team di ascolto per dipendenti etc.). Nelle analisi predittive è consigliabile utilizzare la regressione lineare semplice, sebbene alcuni utilizzino la correlazione. Si parla di predittività in senso stretto qui, perché abbiamo un evento passato ed un evento futuro che si ipotizzano essere in un legame causale. Non sempre però si ha a disposizione un tempo di analisi così lungo, in questi casi, si utilizza l'analisi postdittiva

Validità postdittiva

L'analisi postdittiva consiste nella correlazione tra un evento già avvenuto ed un test che si vuole validare. Questo tipo di analisi non richiede di un intervallo temporale tra il test e la connessione con il criterio. Ricollegiamoci all'esempio precedente. Immaginiamo di avere un'azienda che ha già 80 venditori, vuole certamente rafforzare il suo organico ed ha a disposizione un nuovo test sulle capacità di vendita molto promettente: vuole validarlo. Certo, potrebbe fare un'analisi predittiva, impiegare un anno e di fatto... scommettere sulle potenzialità di quel test, sperando che sia affidabile. Andrà dunque a sottoporre il test ai candidati e selezionerà i migliori sulla base di quel test, sperando che si tratti di un buon predittore. Dovrà poi aspettare un anno per capire se il test sia stato valido.

Qualcosa di più rapido e suggeribile in questo caso è l'analisi postdittiva. Si può considerare di sottoporre il test agli 80 venditori già disponibili e di correlare il risultato al test con gli effettivi risultati di vendita. Questo tipo di analisi è molto utile per vari motivi.

1. Impiega molto meno tempo
2. Permette di analizzare i risultati del test su range molto diversi. Se invece dovessi somministrare il test in condizione di selezione, lascerei l'opportunità di misurare i risultati propri solamente di chi ottiene un alto punteggio al test, in quanto ovviamente non andrei per logica a selezionare i candidati che hanno ottenuto un basso punteggio al test. Di fatto, però, nulla esclude che i candidati con basso punteggio al test abbiano una buona performance. Non avendoli selezionati, non lo sappiamo
3. Non ha rischi decisionali. Di fatto, non si prende nessuna decisione in merito al personale dopo quel test, mentre in selezione ci si assume il rischio di selezionare persone non adeguate o meno adeguate.

Attendibilità

L'attendibilità è "la proprietà psicometrica relativa all'accuratezza con cui un test o una scala misura una certa variabile psicologica. Si noti che l'attendibilità non ci dice se il test misura ciò che vorremmo che misurasse – questa è la validità – ma è un indice della precisione della misura che l'insieme degli item ci permette di ottenere. La misura deve essere accurata ne senso che deve ottenere la minore quota possibile di errore di misurazione" (Chiorri, 2011).

L'attendibilità può essere definita nelle sue dimensioni specifiche (Kline, 1993):

- Replicabilità
- Omogeneità
- Oggettività

Attendibilità come replicabilità

Quando siamo di fronte a uno strumento di misurazione ci aspettiamo che questo, in misurazioni successive nel tempo dello stesso oggetto, restituisca lo stesso risultato. Se ad esempio pesassi tramite una bilancia il computer con cui sto scrivendo questo testo e ottenessi 2.3 kg, pesandolo il giorno dopo mi aspetto di ottenere esattamente lo stesso risultato: 2.3 kg. Certo, in base alla sensibilità della bilancia si potrebbe discutere sul

grammo o sul milligrammo, ma certamente, una qualsiasi bilancia sul mercato non dovrebbe riportarci 4 o 5 kg, in quanto non sarebbe *attendibile*.

Ci aspettiamo lo stesso sui test psicometrici. La replicabilità è la capacità del test di restituire lo stesso risultato quando applicati allo stesso soggetto. Se somministro un test di intelligenza ad una persona oggi e tra un mese, dovrebbe darmi esattamente lo stesso risultato. Non è spiegabile un aumento dell'intelligenza sensibile in un soggetto adulto in così poco tempo.

Esistono tuttavia alcuni elementi che possono minare la misurazione della replicabilità di uno strumento:

- **Effetto memoria ed apprendimento:** ogni risomministrazione del test non sarà mai la stessa. Se vengo sottoposto ad un test di intelligenza e poi lo ripeto dopo 15 giorni, la prima somministrazione mi permetterà di apprendere qualcosa sulla natura degli stimoli e sulla loro soluzione. Nella seconda somministrazione sarò più preparato e quindi molto probabilmente otterrò un risultato un po' migliore.
- **Effetto coerenza.** Le persone tendono ad affermare concetti in linea con quanto già dichiarato precedentemente. Durante un test di personalità si affermano diversi concetti su di sé, in seconda somministrazione il soggetto potrebbe tendere a ripetersi, non tanto perché ritiene vere certe affermazioni ma per coerenza con le risposte precedenti.
- **Instabilità della variabile.** Se ci aspettiamo che personalità ed intelligenza siano fattori stabili, non possiamo dire lo stesso di variabili come l'umore. Se si opera una misura di replicabilità su variabili "instabili" è normale attendersi una variazione, ma diventa difficile capire dove finisca l'affidabilità dello strumento e dove inizi l'instabilità della variabile.

Per verificare se lo strumento che stiamo utilizzando sia replicabile occorre applicare una procedura chiamata test-retest. Si somministra lo strumento psicometrico, si aspetta un intervallo temporale e poi si risomministra. La correlazione test-retest è il calcolo matematico di riferimento. Si tratta di una correlazione lineare semplice tra il risultato alla prima ed alla seconda somministrazione. Ovviamente, ci aspettiamo che i due risultati correlino. Le misurazioni psicologiche, sono più imprecise di quelle fisiche, per cui non ci aspettiamo che i risultati siano esattamente gli stessi (una persona con QI = 103 in prima somministrazione, potrebbe di fatto avere in seconda QI = 106 o 102, per esempio, sarebbe assai strano avere un 140 o un 83). Per questo motivo, la correlazione test-retest è raramente pari ad 1 (correlazione positiva perfetta). Solitamente, si considerano accettabili i valori di attendibilità pari o superiori a .80 (Boncori, 2006).

La matrice dei dati può essere impostata in questo modo

Soggetto	Prima somministrazione	Seconda somministrazione
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

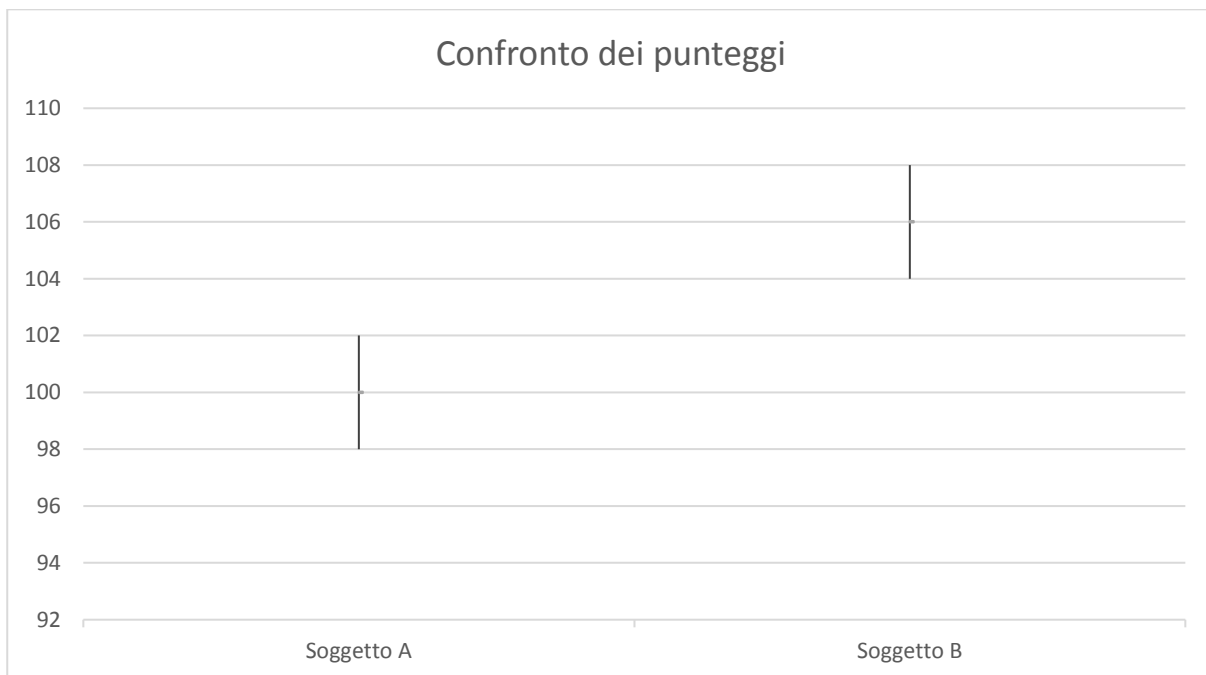
Errore standard

La formula dell'errore standard si basa sull'indice di attendibilità e indica il grado di errore che ci aspettiamo. Se l'indice errore standard è pari a 4 ed un soggetto ottiene il punteggio 100, dobbiamo aspettarci che il valore vero (e non stimato) sia compreso tra 100 ± 4 .

Questo, nell'ambito della selezione, ci consente anche di valutare se due soggetti sono effettivamente diversi tra di loro in termini di punteggio. Apparentemente due soggetti che ottengono rispettivamente i punteggi 100 e 106 possono sembrare persone che hanno diversi livelli di presenza della caratteristica, eppure, questo non può essere definito senza l'aiuto dell'errore standard. Se avessimo per esempio un errore standard pari a 2, potremmo definire i soggetti come diversi:

- Il primo avrebbe un punteggio vero compreso di 100 ± 2 (e cioè tra 98 e 102)
- Il secondo avrebbe un punteggio vero compreso di 106 ± 2 (e cioè tra 104 e 108)

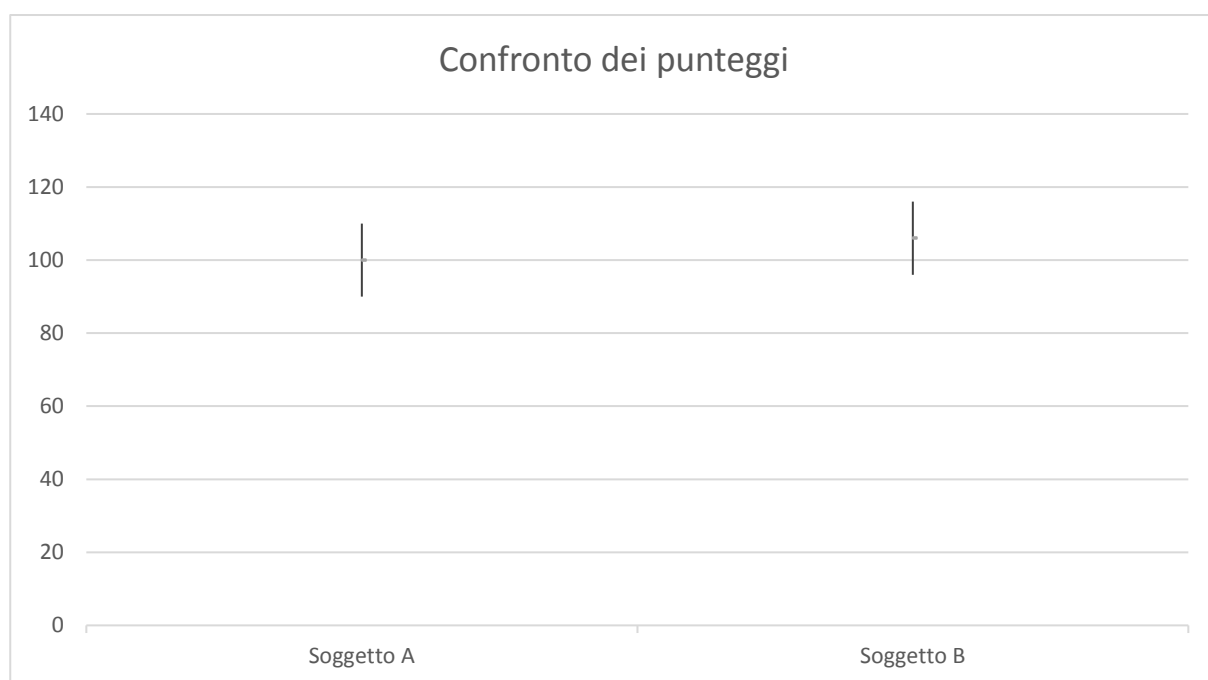
I range non si incrociano, i soggetti sono diversi. Ovvio, punteggi e relativi errori standard sono delle stime, tutto è possibile (errori di somministrazione, eventi occasionali che possono aver inciso sulla performance o altro), ma in linea di massima i punteggi sono diversi.



Immaginiamo adesso di avere lo stesso test ma un errore standard pari a 10. Tutto cambia, il potere discriminativo del test è assolutamente diverso:

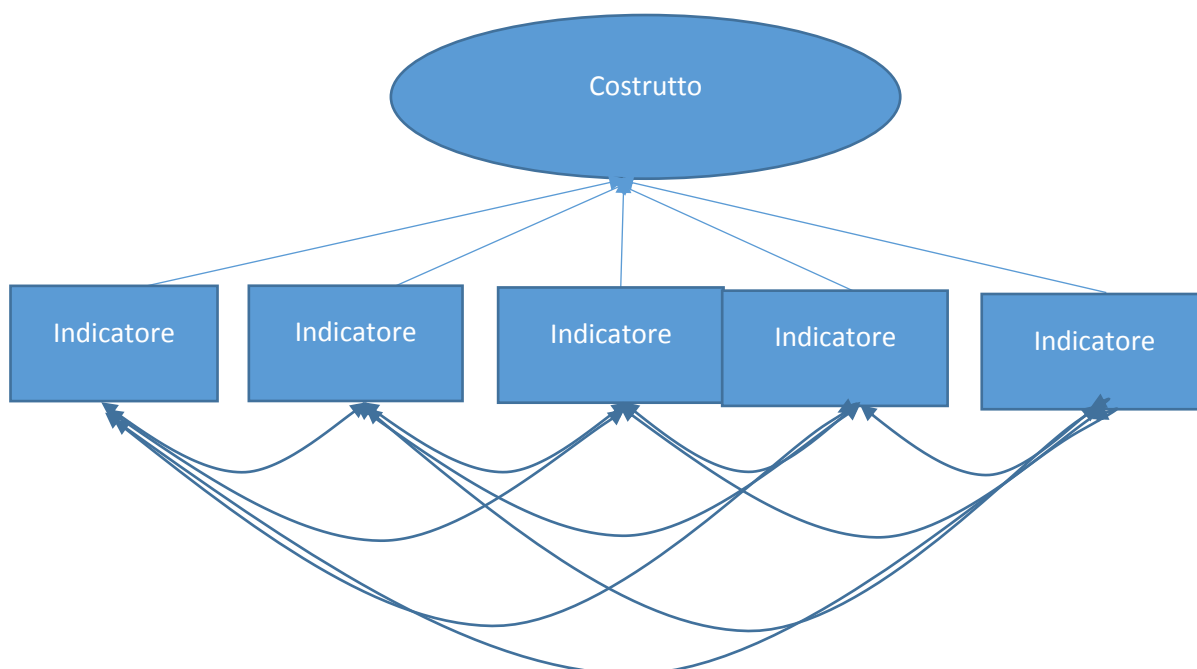
- Il primo avrebbe un punteggio vero compreso di 100 ± 10 (e cioè tra 90 e 110)
- Il secondo avrebbe un punteggio vero compreso di 106 ± 10 (e cioè tra 96 e 116)

Non è possibile in questo caso discriminare i soggetti. L'attendibilità, quindi, non è utile solamente per definire la stabilità del test, ma anche per valutare il suo potenziale discriminativo. Se i punteggi di un test variano di somministrazione in somministrazione, quando si confrontano i soggetti bisogna considerare che una parte del risultato è dovuto effettivamente alle caratteristiche del soggetto, l'altra alla (più o meno considerevole) porzione di errore.



Attendibilità come omogeneità

Una seconda modalità di esprimere l'attendibilità è l'omogeneità. Tale caratteristica esprime il grado in cui ogni sottoporzione del test misura allo stesso modo la caratteristica misurata. Ci si aspetta infatti che se domande diverse mirano a misurare lo stesso costrutto dovrebbero essere correlate positivamente tra di loro. Questo dato si può misurare in modi diversi. La logica è la seguente



Se sono vere le relazioni tra indicatori e costrutto, ovvero, gli indicatori rappresentano il costrutto, è importante anche che gli indicatori siano legati tra di loro (ovvero che esista la relazione positiva rappresentata dalle linee curve nello schema proposto).

Puoi considerare gli item della stessa sottoscala come dei mini-test, ognuno volto a dare una stima della presenza di una determinata caratteristica. È ovvio che se questi mirano allo stesso dato debbano dare risultati simili. Se misuro un tavolo con 10 strumenti diversi, certamente potrà esserci una variazione, un piccolo errore dovuto alla sensibilità dello strumento, ma tutti dovranno avere punteggi simili. Allo stesso modo se ho 10 domande che mirano a misurare l'ansia di un certo soggetto, e quel soggetto su una scala da 0 a 10 si posiziona su 7, è atteso che su altri item simili abbia punteggi simili (ad es., 6, 7 o 8), è invece inatteso che il soggetto risponda 2 o 3 su item simili. Potremmo arrivarci a chiedere se effettivamente si tratti di “mini-test” che misurino la stessa caratteristica.

Come è possibile avere una stima di quanto gli item siano coerenti, omogenei tra di loro? Le due formule di riferimento più utilizzate sono l'Alpha di Cronbach e il Kuder Richardson. La formula dell'Alpha di Cronbach è la seguente e si utilizza su item che hanno più di due possibilità di risposta (ad es., Scala Likert a 5 punti):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Si utilizza invece la formula Kuder Richardson per i casi di item dicotomici (cioè che hanno solo due possibilità di risposta, ad es., gli item sì/no e gli item vero/falso).

$$\rho_{KR20} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right)$$

Queste due formule calcolano il livello di coerenza interna. Il livello minimo di coerenza interna accettabile è variabile, alcuni autori affermano sia sufficiente il valore .70 (Nunnally, Bernstein, 1994), altri affermano che il livello sufficiente per una buona coerenza interna sia .80 (Boncori, 2006). Gli indici quindi ci danno un valore globale di attendibilità. Nella validazione di un test possiamo trovarci così in due situazioni

- L'attendibilità ha un livello accettabile
- L'attendibilità non ha un livello accettabile

Quando abbiamo un livello accettabile di coerenza interna, non sono opportune particolari modifiche della scala, ma quando il livello di coerenza interna è scarso bisogna capirne i motivi, specialmente se siamo attorno ai valori limite (ad es., $\alpha = .50$), in quanto la scala potrebbe essere salvata. Certamente se l'alpha fosse pari a .20, ci sono poche possibilità di mantenere intatta la scala, va probabilmente ricostruita dall'inizio. Ma se il livello non è alto bisogna capire quale sia il motivo, e spesso questo risiede in alcune domande, che evidentemente non sono coerenti al resto della scala, in altre parole: misurano altro.

Identificare gli item che incidono negativamente sulla coerenza interna ci aiuta perché ci permette di eliminarli o allocarli in altre scale al fine di avere una scala coerente.

Ci sono due modalità per approfondire la qualità degli item.

- Il calcolo dell'alpha di Cronbach escludendo un item alla volta. Molti software di statistica consentono di calcolare il livello di alpha di un certo insieme di item, senza considerarne uno alla volta. In questo modo è possibile studiare quali siano gli item problematici.
- Il calcolo della correlazione item-totale. Si tratta della correlazione tra un singolo item e tutta la scala. Questo valore indica quanto una domanda sia rappresentativa dell'insieme. Valori eccessivamente bassi, indicano una scarsa coerenza dell'item all'interno di un'unica scala.

Questo tipo di procedura consente una migliore ottimizzazione della scala, in quanto si eliminano od allocano diversamente gli item. L'alternativa ad uno studio di dettaglio sugli item è la ricostruzione intera della scala.

Attendibilità come Oggettività

L'oggettività è il grado in cui valutatori diversi giungono alla stessa interpretazione del test, ovvero, la stessa attribuzione dei punteggi. Il test psicométrico, la prova di selezione è tale se ha poco margine interpretativo. È proprio questo il motivo per cui il sistema di codifica dei risultati debba essere il più chiaro possibile, per evitare che i punteggi siano interpretabile. L'uso dell'interpretazione nella valutazione psicométrica induce ad un problema nella misurazione: il punteggio del soggetto dipende dal valutato e dal valutatore. Esistono molti casi di cronaca nera in Italia in cui il testing psicologico sull'offender è stato fonte di dibattito. Lo stesso offender, che di fronte allo stesso Test di Rorschach dà esattamente le stesse risposte, dovrebbe avere esattamente la stessa interpretazione, anche se ci sono due valutatori diversi. Eppure questo a volte non accade per i motivi più vari:

- Esistono scuole interpretative diverse dei test proiettivi e test grafici
- Quando il test si basa su un'interpretazione qualitativa, entra in gioco il peso del valutatore. Non è possibile definire in maniera netta l'assenza o la presenza di alcuni criteri
- I valutatori possono avere esperienze diverse e quindi applicare il metodo con maggiore o minore efficacia

Qualunque sia il motivo che conduca ad interpretazioni diverse dello stesso soggetto da parte di valutatori diversi, siamo di fronte ad un caso di scarsa oggettività.

L'oggettività si misura quando non c'è un metodo inequivocabilmente chiaro per attribuire punteggi ai soggetti. Tutti i casi in cui emergono fattori qualitativi necessitano di un calcolo dell'oggettività. Alcuni esempi classici di strumenti in cui si calcola l'oggettività sono:

- Metodi grafici
- Tecniche proiettive
- Tecniche osservative

Solitamente, solo i questionari hanno un livello di oggettività davvero alto, perché le modalità di attribuzione del punteggio sono meccaniche, potrebbero essere operate da un computer, si tratta di un sistema di scoring automatico. Nei metodi grafici, nelle tecniche proiettive e osservative, questo non è possibile fino in fondo. Di fronte a un questionario, se ho dieci domande che misurano l'ansia con un punteggio da 1 a 7, e il livello generale di ansia si calcola sommando i punteggi di ogni domanda. Non c'è nulla di interpretabile, non c'è probabilità di errore o di incomprensione tra valutatori diversi. Il manuale fornirà dei range entro cui sarà giusto definire il punteggio come alto, medio o basso. Se invece il mio metodo interpretativo sarà relativo al tratto utilizzato nella grafia, ad alcune caratteristiche di un disegno, all'interpretazione di macchie d'inchiostro o semplicemente a risposte aperte ("mi racconti una storia basandosi su questa immagine"), il sistema necessita di un manuale di codifica probabilmente più complesso. Questo accade perché siamo di fronte ad una cosa molto semplice: se nel questionario il soggetto può rispondere in modalità predeterminate dal costruttore del test, quando abbiamo test grafici tecniche proiettive o semplicemente delle domande a risposta aperta, le possibilità di risposta sono infinite. L'indeterminazione delle possibili risposte, da una parte lascia la libertà al soggetto di esprimersi, dall'altra necessita di un sistema chiaro e indiscusso di valutazione delle risposte, determinando una certa quantità di errore statistico.

Riporto a titolo di esempio cosa scrive uno degli autori più rigorosi nell'interpretazione del test di Rorschach riguardo l'attribuzione del punteggio FC: "sfortunatamente, non disponiamo di alcuna regola assoluta e di facile applicazione, per evidenziare le risposte CF" (Exner, 2003, p.58). Questa semplice affermazione può permetterci di comprendere come le tecniche proiettive siano qualcosa di diverso dal classico test psicometrico.

Come misurare l'oggettività

Esistono vari metodi per misurare l'oggettività di una misura, i più comuni sono:

- Indice k di Cohen
- Indice Q di Cochran
- Indice di Correlazione Multipla

L'indice k di Cohen serve a valutare il grado di concordanza medio tra due valutatori. Si considera dunque un campione di soggetti, i due valutatori, indipendentemente ed in cieco³ attribuiscono punteggi, dopodiché si studia la proporzioni di risposte comuni ai due valutatori

$$k = \frac{P_{obs} - P_{exp}}{1 - P_{exp}}$$

Il principale vantaggio della formula k di Cohen è rappresentata dal suo facile calcolo. Il limite consiste nel fatto che in questo modo si può studiare la concordanza solamente tra due valutatori e non da un numero più ampio di soggetti.

³ in cieco significa che i due valutatori sono ignari delle interpretazioni formulate dall'altro valutatore

Uno esempio di ricerca basata sul calcolo del k di Cohen è stata condotta da Dazzi e Pedrabissi (2009) ha voluto studiare le qualità metriche di un metodo grafologico. Ha dunque sottoposto 100 grafie a due valutatori, che avrebbero dovuto interpretare la personalità dei soggetti utilizzando i descrittori di personalità Big Five. Se si assume l'oggettività del metodo grafologico, ci debba essere un legame tra le interpretazioni dei valutatori tramite grafologia e il punteggio del test Big Five, inoltre dovremmo aspettarci che i due valutatori diano interpretazioni simili se non proprio uguale (alta inter-rater reliability). In questo studio tuttavia non sono emersi risultati di alta oggettività né di coerenza tra le interpretazioni della grafologia e quelle del metodo Big Five.

Una seconda formula utilizzata per valutare il livello di oggettività è il test Q di Cochran. Questo test:

- Consente la presenza di più di due valutatori di numero dispari
- Consente ai valutatori di esprimersi tramite dicotomie (ad es., idoneo vs non idoneo)

La formula del Q di Cochran è:

$$Q = \frac{(k-1)(k \sum_{j=1}^k G_j^2 - (\sum_{j=1}^k G_j)^2)}{k \sum_{i=1}^N L_i - \sum_{i=1}^N L_i^2}$$

Nel caso in cui sia necessario utilizzare più valutatori (anche di numero pari) che non si esprimono tramite dicotomie è necessario utilizzare **l'indice di correlazione multipla**.

Standardizzazione, campionamento e l'effetto del contesto

Spesso, si semplifica il processo di validazione semplicemente selezionando strumenti già validati su campioni standardizzati. Si tratta di strumenti di misurazione già in commercio e che sono stati sottoposti a persone in target e che si presume abbiano tutte le caratteristiche giuste per un processo di selezione particolare. Questo è spesso sufficiente per condurre una buona selezione, ma non è il processo più accurato possibile. È sempre opportuno ricordare che ogni selezione ha le sue specificità. Come possiamo pensare che la raccolta di dati su selezioni per settori ed aziende diverse siano valide per tutti i contesti? Come possiamo pensare che selezioni per ruoli diversi possano essere appiattiti sullo stesso indicatore statistico? Come possiamo pensare che gli indicatori di valutazione della performance siano gli stessi per tutte le aziende?

Ogni azienda ha la sua specificità, i suoi obiettivi e le proprie misurazioni da condurre. Per questo motivo, è importante – a latere – condurre tutta una serie di operazioni di verifica sulle *proprie* selezioni del personale, e non solo far riferimento alla validazione ufficiale. In quanto, se le statistiche generali affermano un concetto, non è detto che lo stesso si verifichi esattamente allo stesso modo nel contesto specifico in cui stiamo operando.

Come scrivono Watzlawick e collaboratori (1964, p. 14): “un fenomeno resta inspiegabile finché il campo di osservazione non è abbastanza ampio da includere il contesto in cui il fenomeno si verifica.”

Inoltre, come riferiscono Campbell e Stanley (1966): “è necessaria un’avvertenza, che introduce nella scienza dell’induzione alcuni problemi particolarmente spinosi, resi tali da una perdurante riluttanza ad accettare il truismo di Hume⁴ secondo cui l’induzione o la generalizzazione non è mai pienamente giustificata sul piano logico. Infatti, mentre i problemi relativi alla validità interna sono risolvibili entro i limiti della logica della statistica probabilistica, le questioni concernenti la validità esterna non sono logicamente superabili in modo chiaro e definitivo. Qualsiasi tentativo di generalizzazione implica, infatti, un’extrapolazione in un dominio non rappresentato nel campione scelto. [...] *Logicamente*, non è possibile alcuna generalizzazione al di là di questi limiti, ossia non è possibile alcuna generalizzazione tout court. Ciononostante, tentiamo ugualmente di giungere a valide generalizzazioni sforzandoci di formulare ipotesi in forma di leggi generali e di controllare tali generalizzazioni in condizioni differenti, sebbene caratterizzate anche esse dallo stesso grado di specificità.

Queste leggi generali sul contesto influenzano nettamente il modo in cui si possono interpretare i dati, e ciò, riguarda qualsiasi tipo di test. La valutazione reciproca tra candidato e azienda, inizia molto prima che questi si incontrino. Il candidato formula infatti una valutazione sull’azienda, formandosi delle impressioni utilizzando informazioni presenti sul web, sull’annuncio, sulle sue conoscenze generali a proposito dell’azienda del settore di applicazione di un’azienda specifica. Quando il candidato è sottoposto al processo di selezione, esistono molti aspetti che talvolta sono difficilmente controllabili come il contesto, l’interazione con altri candidati, l’impatto con il selezionatore etc. Il candidato, se sottoposto in una selezione che si svolge in sede, può dedurre degli aspetti di cultura e clima organizzativo entrando in azienda, formulando così delle deduzioni su come possa essere vivere in un determinato contesto lavorativo. Ciò che vogliamo esprimere in questa fase è che non è possibile essere *completamente neutri*. La comunicazione è inevitabile ed influenza in qualche direzione il candidato. Tra tutti gli aspetti che meritano un approfondimento esterno (ulteriore rispetto alla validazione del test sul campione generale), certamente l’aspetto più degno di nota è la valutazione della validità esterna, ogni azienda ha ruoli e compiti diversi, per cui, necessariamente gli indicatori di performance (criteri) dovranno essere rivalutati sul campione in esame.

Se ad esempio il mio campione generale ha valutato la correlazione statistica tra il risultato ottenuto ad un test di vendita ed il fatturato prodotto dal venditore nell’anno successivo, basandosi sulla vendita di beni materiali (ad es., scarpe), non è detto che lo stesso test abbia validità esterna per la vendita di servizi ad esempio, oppure non è detto che lo stesso test funzioni in un contesto socio-economico diverso.

⁴ Il contrario di un fatto è, invece, sempre possibile. Se io dico: il sole domani non sorgerà, questa proposizione è perfettamente intelligibile e altrettanto coerente quanto l’altra che afferma che il sole domani si leverà. Dimostrarne la falsità a priori è impossibile. La tesi fondamentale di Hume, quindi, è che le leggi su cui si fondano le scienze, come la fisica, la chimica, ecc., sono soltanto “probabili”. Il loro grado di verità è dato dal loro grado di probabilità, cioè dall’indice di frequenza statistica; perfettamente razionali sono solo quelle scienze che, come le matematiche, vertono esclusivamente sulle idee e sui rapporti formali senza coinvolgere in alcun modo il mondo dell’esperienza.

L'impossibilità di sovrapporre contesti e situazione, rende la validazione un processo anche contestuale e culturale. Si inserisce in un contesto specifico: sociale, economico, culturale, aziendale che non può essere dimenticato o non considerato. La raccolta di dati in un particolare contesto è necessaria.

Una ricerca che ho condotto alcuni anni fa (Vitale, 2010) ha dimostrato che il contesto influenza la produzione delle risposte dei soggetti. L'obiettivo della ricerca era quello di valutare come il contesto di selezione influenzi le risposte dei soggetti. Lo studio ha quindi confrontato le risposte di 120 soggetti in condizione di selezione del personale con 120 soggetti (comparabili per età, genere e titolo di istruzione) sottoposti al test durante un'esercitazione. Ciò che cambia nelle due situazioni è la posta in gioco, presente e di alto valore nella condizione di selezione, assente nella condizione di esercitazione. Uno strumento di misurazione, per definirsi tale, dovrebbe essere indipendente dal contesto, dovrebbe semplicemente mettere in atto una misurazione oggettiva. Eppure così non è, il contesto stesso di selezione influenza in modo significativo il modo in cui le persone fronteggiano gli stimoli.

Il test su cui sono state condotte le analisi si chiama Zulliger Test ed è un test proiettivo composto di tre macchie di inchiostro che è stato utilizzato dalla Polizia di Stato in Italia per la selezione del personale (Ungaro, Borrelli, 2006).

I test di natura proiettiva si distinguono in modo netto dai questionari, in quanto l'obiettivo è quello di comprendere come il soggetto interpreti uno stimolo destrutturato (la macchia d'inchiostro). In questo modo si riesce a capire come il soggetto strutturi la realtà, partendo da uno stimolo ambiguo.

Ciò che distingue questi stimoli destrutturati è anche la scarsa comprensione del soggetto del significato delle risposte che da, infatti, quando il soggetto afferma in un questionario strutturato che "mi piace parlare ed interagire con le persone" sa o immagina che si tratti di qualcosa di legato alle relazioni, alla socialità o all'estroversione. Più difficilmente riuscirà a dedurre il significato dell'interpretazione delle macchie di inchiostro, ad es., interpretando cosa possa significare l'aver visto un insetto in un particolare piccolo dettaglio di una certa macchia d'inchiostro.

Questa scarsa conoscenza dell'interpretazione delle macchie, induce risposte meno filtrate a livello conscio, e quindi ipoteticamente a risposte più "vere". Questo è in linea di massima un errore come dimostrato dalla ricerca (Vitale, 2010). Certamente, il soggetto conosce meno il significato di certe risposte, ma non per questo non le filtra. I punteggi ottenuti dai soggetti nelle due condizioni sperimentali (selezione vs contesto neutro) erano infatti particolarmente differenti.

Ecco i risultati ottenuti dalla ricerca

Tabella. Confronto dei punteggi tra contesto di selezione e contesto neutro

Indice	Chi-quadro	Gradi di libertà	Significatività
R	2,84	1	N.S.
G	0,61	1	N.S.

D	0,04	1	N.S.
Dd	0	1	N.S.
Dim	30,16	1	*** (p<0.001)
F	12,14	1	*** (p<0.001)
F+	11,99	1	*** (p<0.001)
F+-	7,15	1	** (p<0.01)
F-	34,52	1	*** (p<0.001)
M	7,25	1	** (p<0.01)
FC	15,64	1	*** (p<0.001)
CF	8,09	1	** (p<0.01)
C	0	1	N.S.
FC'n	11,51	1	*** (p<0.001)
C'nF	8,33	1	** (p<0.01)
F(c)+	11,43	1	*** (p<0.001)
F(c)-	33,7	1	*** (p<0.001)
MA	3,06	1	N.S.
mi	5,12	1	* (p<0.05)
A	0,08	1	N.S.
H	4,08	1	* (p<0.05)
Ad	0,93	1	N.S.
Hd	8,81	1	** (p<0.01)
V	15,2	1	*** (p<0.001)

Come è possibile osservare dalla tabella sono diverse e notevoli le differenze tra i soggetti nelle due condizioni sperimentali, sull'ultima colonna è possibile studiare infatti le differenze significative tra gruppi che riguardano molte aree del test.

Lo studio ha dimostrato che, anche nei test in cui la risposta è spinta maggiormente da fattori inconsci, questi sono dipendenti principalmente dal fatto di dover eseguire un test che ha una posta in gioco, l'assunzione presso un luogo di lavoro.

I risultati possono essere così riassunti:

- Aumento del pensiero stereotipato. Il contesto di selezione aveva una maggiore frequenza di risposte volgari (V). Le risposte volgari sono risposte comuni, stereotipate, interpretazioni comunemente date dai soggetti. Perché queste vengono date più frequentemente da soggetti in selezione? Questo è facilmente spiegabile seguendo le teorie dell'impression management e della self-presentation. Quando c'è una posta in gioco, il soggetto sperimenta un senso di ansia. Dare una risposta estremamente creativa o insolita, viene percepito come un rischio. Vedere una foglia nella prima macchia dello Zulliger Test è una risposta comune, moltissime persone vedono una foglia in quella macchia, comune significa anche senza rischio (pochi infatti possono confutare che lì si possa vedere una figura che assomiglia molto ad una foglia), osservare invece qualcosa di completamente diverso come “una mucca con gli orecchini” nella terza macchia è certamente una risposta creativa ed insolita. Il candidato di selezione, più o meno consciamente, non vuole rischiare. Per questo motivo, statisticamente si affiderà maggiormente a risposte volgari.
- Maggiore attenzione all'aderenza formale (F+). L'aderenza formale è il grado in cui l'interpretazione si avvicina alla forma vera e propria della macchia o del dettaglio interpretato. Meno l'interpretazione assomiglia alla macchia, più desta senso di allerta nel soggetto valutato, che quindi evita in contesti di selezione di dare risposte fantasiose.
- Minore attenzione alle interazioni umane (H). Il soggetto in selezione vive l'interazione umana con stress, in quanto l'interazione umana è connessa con la valutazione
- FC'n: maggiormente presenti in condizioni neutri, rappresentano a livello psicodiagnostico un valido controllo delle spinte ansiose e depressione (Ungaro, Borrelli 2006) – Interpretazioni cenestesiche: maggiormente presenti nei protocolli di contesto neutro sono legate (se molto alte) alle persone “portate a riflettere su se stessi, introversi, legati alle loro idee, negli artisti e nelle persone intelligenti”. – Dettagli inibitori: maggiormente presenti nei protocolli di contesto neutro, tendenzialmente sono risposte inusuali, scrivono Giambelluca, Parisi, Pes (1995): “sono risposte in cui il soggetto interpreta solo una parte di ciò che più comunemente viene visto come un tutto”. Sono proprie delle persone inibite.

Come ridurre gli errori di valutazione dei selezionatori

La selezione del personale è un compito complesso. E come accade di fronte a tutti i compiti complessi, l'uomo non utilizza precise strategie di analisi del problema ma scorciatoie di pensiero chiamate euristiche (Anolli, Legrenzi, 2006; Bonini, Del Missier, Rumiati, 2009). Le euristiche, come affermato precedentemente, sono modalità rapide di pensiero che semplificano il pensiero e velocizzano la soluzione. Non sono basati su un'analisi attenta del problema in tutti i suoi dati e per questo motivo possono aumentare la probabilità di errore statistico. Gli errori più frequenti nel processo di selezione del personale sono:

- **Errori di giudizio:** soggettivismo del valutatore, elementi intuitivi; la tendenza a descrivere in termini oggettivi ciò che è espressione della propria personale interpretazione soggettiva
- **Errore sistematico:** tendenza a sopravvalutare in relazione al proprio atteggiamento mentale, stato d'animo e carattere. Per esempio l'ottimista tenderà a dare valutazioni più positive, mentre il pessimista tenderà ad essere più severo.

- **Effetto alone:** tendenza a giudicare una caratteristica sulla base di giudizi che si hanno su altre caratteristiche, per esempio soggetto educato giudicato anche intelligente o viceversa. L'effetto alone è la tendenza a esprimere una valutazione generale sulla base di una sola variabile (positiva o negativa). Si ha un effetto alone anche nel caso in cui il selezionatore esprima un parere positivo o negativo su singoli elementi del selezionato, sulla base di una visione generale. Si può parlare di effetto alone anche tra un candidato e l'altro (effetto sequenza), se si intervista un candidato normale a seguito di un candidato scarso, il primo sembrerà migliore di ciò che è, perché la mente tende a valutare la realtà in modo comparatistico.
- **Errore di contrasto:** tendenza a giudicare gli altri in modo opposto al proprio modo di essere allegro/tristi, sicuro/insicuro.
- **Errore di proiezione:** tendenza non conscia a trasferire il proprio modo di pensare e sentire negli altri, più in generale a proiettare elementi propri e personali nell'interpretazione e strutturazione della realtà esterna. Questo processo porta ad esempio a valutare meglio caratteristiche e valori individuati negli altri e che ci appartengono o ci attribuiamo (effetto somiglianza).
- **Errori di introiezione:** con ciò si intende l'opposto della proiezione per cui si attribuiscono a se stessi tratti, elementi, atteggiamenti altrui che vengono vissuti come propri perché piacevoli e desiderabili. Anche l'introeiezione consiste nel salvaguardare l'immagine di sé e nell'aumentare l'autostima.
- **Errori di razionalizzazione:** con ciò ci si riferisce a quell'atteggiamento che comporta l'assegnazione di caratteristiche razionali o di interpretazioni logiche a fenomeni rappresentati solo da vaghe intuizioni che poco hanno di razionale.
- **Errori di pregiudizio:** in domande mal formulate, capaci di suggerire risposte (per esempio in ambito giudiziario). Errori che possono derivare da modi di vedere personali, punti di vista che l'intervistatore può avere e che possono interferire nel giudizio su un candidato, per esempio, estrazione provenienza del candidato, luoghi comuni.

Il ruolo dell'aspetto fisico nella selezione del personale

Uno dei bias più diffusi nell'ambito della selezione è l'aspetto fisico. Le persone esteticamente belle, infatti, tendono ad essere sopravvalutate dai selezionatori anche esperti. Un bell'aspetto fisico, che può essere certamente richiesto in determinate posizioni lavorative, non deve diventare una variabile che va ad influenzare anche altre sfere di valutazione (effetto alone). Molti valutatori, inoltre, non sono consapevoli di avere questo bias. Sono notevoli le meta-analisi volte a dimostrare la relazione tra bellezza fisica e percezioni sociali (Feingold, 1992), sebbene alcuni studi mostrino risultati opposti (Caki, Solmaz, 2013).

Pregiudizio nei confronti degli obesi

Uno studio condotto da O'Brien e collaboratori (2013) ha dimostrato che l'aspetto fisico conta in modo significativo sulla percezione che il selezionatore si fa di un curriculum. Un valutatore esperto dovrebbe considerare i dati di curriculum, i risultati ottenuti dalla persona, che rimangono ovviamente gli aspetti più predittivi della performance di una persona. In questo studio sono stati reclutati 102 selezionatori del personale, il loro compito in questa ricerca era quello di valutare diversi curriculum ed attribuire ad essi dei punteggi riguardanti:

- Salario di partenza
- Probabilità di selezione
- Potenziale percepito di leadership

I selezionatori rispondevano inoltre a questionari relativi al

- Pregiudizio contro le persone grasse
- Autoritarismo
- Dominanza Sociale
- Valutazione dell'aspetto fisico

I selezionatori però non sapevano una cosa dell'esperimento. Nello studio comparivano curriculum esattamente identici, si trattava delle stesse esperienze, l'unica variante delle coppie di curriculum era la foto. In un caso si aveva la foto di una donna prima di aver effettuato un'operazione di chirurgia bariatrica (BMI = 38-41), nell'altra copia del curriculum vi era la foto della stessa donna dopo aver subito l'operazione di chirurgia bariatrica⁵, dunque molto più magra (BMI = 22-24).

L'obiettivo dei ricercatori era quello di valutare se gli esperti sarebbero stati imparziali (assegnando punteggi simili a prescindere dalla foto, oppure, se fossero stati influenzati dall'aspetto estetico assegnando punteggi maggiormente favorevoli alla versione con foto post-chirurgia. Lo studio ha dimostrato che i valutatori – anche quelli esperti – sono influenzati notevolmente dall'aspetto estetico. Inoltre, tale discriminazione è più presente nei valutato che hanno un maggior livello di pregiudizio implicito⁶

Avere un aspetto curato è un fattore certamente utile per il candidato, dimostra attenzione e rispetto per il momento di selezione, ed è certamente un aspetto da considerare in tutte le professioni in cui il contatto umano è centrale, ma non dovrebbe impattare in modo significativo su altri domini. Dovrebbe riguardare solo l'eventuale casella di valutazione "aspetto fisico". Ciò che invece molto più spesso accade è che per *effetto alone*⁷ questa caratteristica abbia effetto anche su altri fattori "come ad esempio le potenzialità di leadership, lo stipendio medio, le abilità di management) che sono certamente slegate dall'aspetto fisico.

⁵ la chirurgia bariatrica è rivolta a pazienti obesi al fine di ridurre drasticamente il peso, è una pratica utile per ridurre la probabilità di incorrere in patologie che si associano all'obesità

⁶ era stato misurato anche il pregiudizio esplicito nei confronti degli obesi, ovvero, una variabile caratterizzata da aperta ammissione di pregiudizio nei confronti dell'obesità, ma questa non era stata predittiva del livello di discriminazione

⁷ l'effetto alone è un effetto per cui una singola caratteristica va ad influenzarne altre: ad es., "se è di bell'aspetto, allora significa che ha considerato con attenzione questo colloquio, ciò implica delle buone capacità sociali ed adattamento alla relazione", oppure, "se ha un accento regionale, significa che non ha un buon livello di intelligenza", "se fa sport, significa che si tratta di una persona dinamica, flessibile, pronta al sacrificio". Eppure, nessuno studio ha mai dimostrato che l'aspetto fisico rappresenti in pieno le capacità sociali, l'accento regionale non è correlato all'intelligenza, gli hobby non sono fattori predittivi della performance, sebbene alcuni selezionatori li considerino fattori interessanti.

La ricerca sulla prima impressione facciale

Esiste una fiorente letteratura sull'impatto che hanno i volti sulla percezione sociale. Due secoli fa Cesare Lombroso aveva ipotizzato che la fisiognomica potesse dirci qualcosa sulla personalità del soggetto, questa ipotesi non è stata mai confermata, portando in un primo momento ad una scarsa attenzione nei confronti di questo tema. La disconferma di questa ipotesi ha portato la ricerca a connettere le ipotesi sul volto come ipotesi inequivocabilmente lombrosiane. Sappiamo però che se

Fisiognomica \neq Personalità

Questo non significa che essa non impatti su altre variabili psicologiche. E sono notevoli le analisi sulla prima impressione facciale. È stato infatti ampiamente dimostrato che

Fisiognomica \rightarrow Percezione sociale

Non possiamo dire molto su di una persona osservandone le fattezze del volto, ma formuliamo molte valutazioni di natura sociali di una persona semplicemente osservandola, e la formulazione di un'impressione ha moltissime implicazioni sulla successiva interazione.

Le ricerche di Sutherland e collaboratori (Sutherland et al., 2015a, Sutherland et al., 2015b, Vernon, Sutherland et al., 2015, Sutherland et al., 2016) hanno dimostrato che il volto ha un primo impatto notevole sull'interlocutore che lo valuta – in termini di percezione sociale – su molte caratteristiche:

- Competenza
- Socialità
- Leadership
- Intelligenza
- Orientamento sessuale
- Affidabilità

Si tratta di percezioni su aree notevoli della psicologia di una persona di notevole impatto sul processo di valutazione di una persona. E' stato infatti dimostrato che tali valutazioni, per quanto possano essere nella maggior parte dei casi inaccurate, determino poi decisioni importanti come ad esempio: preferenza di un candidato in un processo di selezione del personale, scelte elettorali, valutazioni di innocenza/colpevolezza, probabilità di dare un prestito ad una persona.

Tabella. Accuratezza della Facial First Impression

Facial First Impression	Accuratezza
IQ Maschile (Kleisner, Chvatalova, Flegr, 2014)	Discreta
IQ Femminile	Nulla
Big Five Traits (Borkenau &	E,C - Discreta
liebler, 1992; Little & Perrett, 2007; Pentonvoak	N, O, A - Nulla

et al., 2010)

Fiducia (Bonnefon, Hopfensitz & De Neys, 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nulla
Orientamento Politico (Rule & Ambady, 2010).	Discreta
Orientamento Sessuale (Rule, Ambady & Hallett, 2009; Rule et al., 2011)	Discreta
Comportamento Criminale (Bonnefon et al., 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nulla

Tabella. Esempi di decisioni presi sulla base della Facial First Impression (FFI)

Predittore	Criterio
Fiducia percepita del volto (Lawson et al., 2010, Antonakis & Dalgas, 2009, Mattes & Milazzo, 2014),	Preferenze di Voto
Somiglianza del volto di candidato ed elettore	Preferenza di Voto
Bellezza Fisica (Gilmore, Beehr & Love, 1986; Hochschild & Borch, 2011; Lutz, 2010, Marlowe, Schneride, Nelson, 1996, Hosoda, Stone-Romero, Coats, 2003; Watkins, Johnston, 2000).	Decisione di Assunzione o Licenziamento. Valutazione della performance sui luoghi di lavoro
Baby-face (Zebrowitz & McDonald, 1991)	Valutazione di Innocenza in Tribunale
Piacevolezza del Volto (Duarte, Siegel & Young, 2012; Yang, 2014)	Probabilità di Ricevere un Prestito

Scelte determinanti si basano dunque su valutazioni inaccurate. Nel processo di selezione, la fisiognomica del volto ha un ruolo determinante almeno nei seguenti settori:

- Selezione della foto nel curriculum vitae
- Selezione della foto nei profili social (Linkedin, Facebook)
- Volto nell'intervista di selezione

Sono molte le ricerche che hanno cercato di dimostrare come determinate variabili possano incidere sul processo di valutazione.

Alcuni studi hanno dimostrato quali siano le caratteristiche che impattano maggiormente sulla percezione sociale in termini di socialità, attrattività e dominanza, classificandoli nel seguente schema

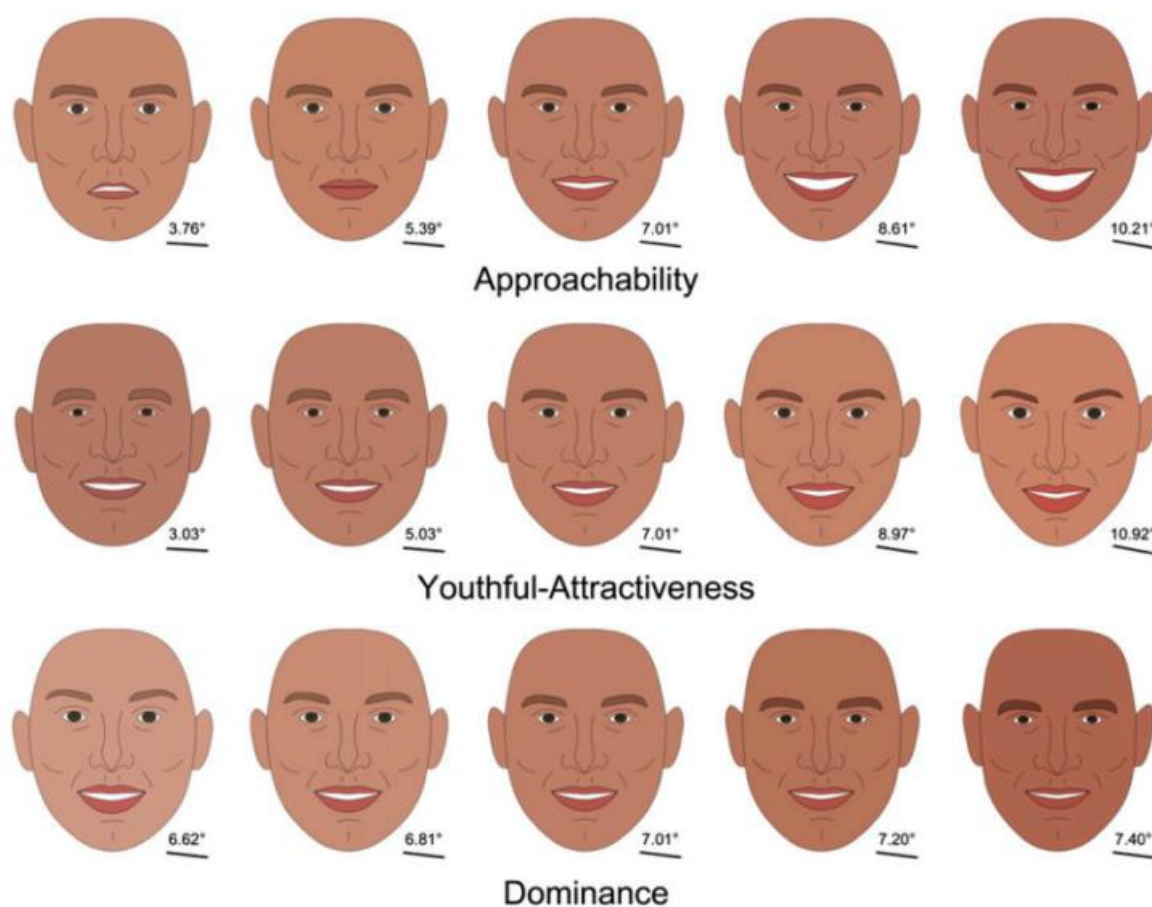


Tabella dei fattori che incide sulle First Facial Impression

Table 1. Significant associations between objective attributes and social trait impressions in 1,000 ambient face photographs

Attribute type		Attribute	App	Yo-At	Dom
Head size and posture	01.	Head area		0.14	
	03.	Head width	0.14	0.18	-0.20
	04.	Orientation (front-profile)		0.12	
	05.	Orientation (up-down)	0.17	0.28	
Eyebrows	06.	Head tilt	0.19	0.20	
	07.	Eyebrow area	-0.16	-0.21	0.23
	08.	Eyebrow height	-0.15	-0.33	0.27
	09.	Eyebrow width		0.22	-0.12
Eyes	10.	Eyebrow gradient		0.31	-0.15
	11.	Eye area	-0.26	0.40	-0.22
	12.	Iris area	-0.20	0.41	-0.31
	13.	Eye height	-0.30	0.39	-0.23
Nose	14.	Eye width	-0.13	0.34	-0.19
	15.	% Iris	-0.31	0.24	
	16.	Nose area	0.26	0.14	
	17.	Nose height		0.24	
Jawline	18.	Nose width	0.45		0.16
	19.	Nose curve	0.37		
	20.	Nose flare	-0.37		
	21.	Jaw height	0.17	0.35	
Mouth	22.	Jaw gradient	0.18	0.33	
	23.	Jaw deviation		0.25	0.14
	24.	Chin curve	0.18	0.31	
	25.	Mouth area	0.69	0.14	-0.15
	26.	Mouth height	0.51	0.15	-0.22
	27.	Top Lip height	-0.24	0.24	-0.25
	28.	Bottom lip height	-0.35	0.34	-0.15
	29.	Mouth width	0.73		
	30.	Mouth gap	0.71		
	31.	Top lip curve	0.36	0.12	
	32.	Bottom lip curve	0.75		

Other structural features	33.	Noseline separation	0.22		
	34.	Cheekbone position	0.16		
	35.	Cheek gradient		-0.17	0.37
	36.	Eye gradient	-0.23	-0.21	0.32
Feature positions	38.	Eyebrows position			-0.27
	39.	Mouth position	0.38	-0.28	
	40.	Nose position		-0.22	
Feature spacing	41.	Eye separation		0.23	-0.21
	42.	Eyes-to-mouth distance	-0.39	0.19	
	43.	Eyes-to-eyebrows distance			-0.44
	46.	Mouth-to-chin distance		-0.38	0.13
Color and texture	47.	Mouth-to-nose distance	-0.60	-0.12	
	49.	Skin saturation			0.28
	50.	Skin value (brightness)	-0.13		-0.23
	51.	Eyebrow hue			
	52.	Eyebrow saturation	0.13		0.15
	53.	Eyebrow value (brightness)		-0.13	-0.22
	55.	Lip saturation	0.12	0.19	
	59.	Iris value (brightness)	-0.24		
	60.	Skin hue variation		-0.21	
	61.	Skin saturation variation		-0.22	0.21
Other features	62.	Skin value variation		-0.24	0.25
	63.	Glasses		-0.26	
	64.	Beard or moustache		-0.20	0.24
	65.	Stubble	-0.15		0.24

*How to read this chart: App stands for Approachability, Yo-Att stands for Youthful-
ttractiveness, and Dom stands for Dominance. A positive number means a positive
orrelation, and a negative number means a negative correlation.)*

Riassumendo i fattori che incidono sull'approcciabilità sono da analizzare nella bocca di una persona

- Area della bocca
- Altezza della bocca
- Ampiezza bocca
- Apertura della bocca
- Curva degli angoli delle labbra

I fattori che incidono sull'attrattività riguardano gli occhi:

- Area degli occhi
- Area dell'iride
- Altezza degli occhi
- Ampiezza degli occhi

I fattori che incidono sulla dominanza sono:

- Altezza delle sopracciglia
- Gradiente degli zigomi
- Gradiente degli occhi
- Saturazione della pelle
- Variazione del valore della pelle

Questi dati sono coerenti con la precedente ricerca che vede i tratti maschilini come aspetti di dominanza.

Fattori che impattano sul Facial First Impression e sul linguaggio del corpo delle foto

Segnale	Impatto
Segnali di autocontatto	Dominanza (-)
Fronte alta	Competenza (+)
Occhiali	Competenza (+)
Confini del volto non delineati rispetto allo sfondo * sfondo diverso, sfocatura, elementi distraenti nello sfondo	Competenza (-) Piacevolezza (-) Dominanza (-)
Assenza del sorriso	Piacevolezza (-)
Copertura degli occhi	Piacevolezza (-)
Dimensione piccola della foto	Competenza (-) Piacevolezza (-) Dominanza (-)
Assenza del contatto visivo	Piacevolezza (-)
Zoom su una parte del volto	Piacevolezza (-)
Aumento della saturazione della foto	Competenza (-) Dominanza (-)
Elevare il contrasto della linea del mento (contrasto tra mento e sfondo aumenta la visibilità del mento)	Competenza (+) Piacevolezza (+) Dominanza (+)
Foto a figura intera	Competenza (-) Dominanza (-)
Foto poco illuminata	Piacevolezza (-)

Modalità per migliorare il livello di dominanza percepita

- Assumere Power Pose (espansione del busto, postura eretta e stabile. non sbilanciata da un lato, mostrare il dorso della mano, testa verso l'alto, mantenere il contatto visivo)
- Assumere abbigliamento elegante
- Posizionare la fotocamera sotto il livello degli occhi
- Scegliere una foto professionale e di qualità
- Utilizzare una foto in un contesto inerente il business

Modalità per migliorare il livello di competenza percepito

- Usare il contatto visivo
- Usare una postura eretta

Impression Management

Il candidato ha l'obiettivo di mostrarsi nel modo migliore possibile, applica per cui tutta una serie di strategie di *impression management* (Vitale, Bafera, 2014), l'azienda ha invece l'obiettivo di selezionare la persona che più di tutte è adatta al ruolo scelto. Si può supporre, che il candidato riesca a gestire meglio l'impression management quando ha indicazioni precise sul significato delle risposte a un test. Ecco alcuni esempi di impression management e come neutralizzarli

1. Il candidato può avere indicazioni su come gestire il *comportamento non verbale* (ad es., postura eretta, mantenere il contatto visivo, evitare la chiusura degli arti etc).
2. Il candidato può desumere il significato di un item e rispondere sulla base della desiderabilità sociale, o su ciò che si aspetta sia desiderato dall'azienda (ad es., se nell'annuncio di lavoro si ricerca una persona flessibile, il soggetto tenderà a dichiarare di essere flessibile quando il test di personalità lo richieda. Un item come "mi adatto a contesti e situazioni diverse" fa esplicito richiamo alla flessibilità)
3. Il candidato può utilizzare elementi dell'annuncio o luoghi comuni nell'autopresentazione (nell'intervista di selezione e nelle prove di gruppo) ad es., dichiarando "mi ritengo una persona comunicativa, dinamica, disposta a lavorare in gruppo e flessibile."

Rendere gli item e le prove troppo trasparenti, porta infatti a una minore efficacia del processo di selezione. Uno dei modi per migliorare tale valutazione è lo studio degli indicatori impliciti, indicatori che sono meno mediati dal controllo conscio del soggetto. Ad esempio:

1. Un candidato può impostare – per impression management – la posizione della schiena in modo eretto o spostato in avanti per dimostrare assertività o interesse nei confronti della posizione lavorativa, ma può difficilmente controllare tutti i micromovimenti delle spalle (avanti o indietro, per comunicare interesse o evitamento), che necessariamente si verificano durante un'intervista di selezione.
2. È possibile privilegiare l'utilizzo di item impliciti. Gli item impliciti fanno riferimento ugualmente al costrutto ma non in modo così esplicito e comprensibile. "Mi piace parlare con le persone" è evidentemente un item riferito all'estroversione, è un chiaro esempio di item esplicito. Esistono però formulazioni meno nette e chiare nella costruzione di un test. Molto spesso, gli strumenti di misurazione implicita sono più efficaci nella misurazione di un costrutto perché agiscono ad un livello subconscio, indiretto. Le tecniche di misurazione implicita si utilizzano in tutti i casi in cui si ipotizza che la desiderabilità sociale possa avere un ruolo determinante (ad es., nella selezione del personale). Un esempio classico è relativo alla misurazione dei costrutti di razzismo (Maass, Castelli, Arcuri, 2005). Formulare item apertamente discriminatori, attiva le difese della persona valutata, che – per non apparire apertamente discriminatorio – eviterà, dandoci una falsa risposta. Costruire invece item impliciti come "se dovessi interagire con una persona omosessuale, proverei a farle capire che le sono vicina, anche se dovessi fingere" abbassa parecchio le difese del valutato perché agisce ad un livello ipotetico, in quanto usa la parola "se", pone in primo piano elementi positivi "proverei a farle capire che le sono vicina"
3. Le libere presentazioni dei candidati dovrebbero essere sempre valutate assieme ad alcune domande di approfondimento. I luoghi comuni dovrebbero essere evitati negli

annunci di selezione. Se un candidato si dichiara “flessibile”, il tema può essere approfondito ad esempio con domande come: “cosa intendi per flessibilità?”, “mi puoi raccontare di una situazione nel tuo precedente lavoro dove hai dimostrato grande flessibilità?”

Le strategie di impression management più utilizzate a livello verbale sono:

- Adulazione (evocare attrazione interpersonale)
- Conformità di opinioni (affermare di avere valori e punti di vista simili all'intervistatore)
- Tattiche difensive verbali (Scuse)
- Auto-promozione (affermazioni positive su di sé)

Le strategie di impression management rilevano aspetti che non sono inerenti all'attività lavorativa, ma solamente il grado in cui le persone interagiscono con l'intervistatore, al fine di convincerlo di essere un buon candidato. Non conta affermare solo cose positive su di sé, conta fare delle cose positive. Non è importante determinare se intervistatore ed intervistato hanno hobby comuni, questo è del tutto ininfluenza sulle qualità lavorative del candidato. Eppure, tali strategie, quando utilizzate, tendono a determinare punteggi migliori per il candidato e ciò determina un errore.

Diverse ricerche hanno dimostrato che l'intervista strutturata – rispetto a quella non strutturata – determina una riduzione del peso dell'impression management.

		Intervista nonstrutturata	Intervista strutturata
Impatto dell'IM sulle valutazioni dell'intervistatore	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.27	.17
Impatto dell'IM non verbale sulle valutazioni dell'intervistatore	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.40	.30

Una raccolta di studi condotta da Levashina et al. (2014) ha mostrato che esistono strategie di IM che pesano di più sul risultato finale

Tipo di Impression Management	k	N	r	SDr
Autopromozione	13	2202	.26	.12
IM focalizzato su altri	12	2024	.13	.11
IM difensivo	12	2075	.12	.09
IM non verbale	7	1562	.18	.08

IM = impression management; k = numero di studi, N = dimensione complessiva del campione, R = correlazione media osservata pesata sul campione, SDr = deviazione standard media pesata sul campione

Tipo di impression management	N	Mpbq	SDpbq	Msq	SDsq	d	95% CI
Auto-promozione	467	2.93	1.90	1.99	1.46	.48	.01 a .95
IM focalizzato sugli altri	467	1.80	1.06	2.18	1.42	-.27	-.91 a .38
IM difensivo	467	1.63	1.16	1.30	0.68	.46	-.08 a 1.00

Non Verbale (Peeters, Lievens, 2006)	Non significativo
--------------------------------------	-------------------

N = numero di soggetti complessivo, Mpbq = media della strategia sulle domande inerenti comportamenti passati; SDpbq = deviazione standard sull'utilizzo della strategia in riferimento a domande su comportamenti passati; Msq = media della strategia su domande situazionali, SDsq = deviazione standard della strategia su domande situazionali, d = dimensione dell'effetto con indice di Cohen, CI = intervallo di confidenza al 95%

Come si può osservare, l'utilizzo di domande diverse induce strategie di impression management diverse. Le domande su comportamenti passati portano infatti ad una maggiore quantità di strategie di impression management di auto-promozione. Questo è dovuto alla natura delle domande che si focalizzano sul comportamento passato del soggetto. Le domande di natura situazionale, invece, determinano un aumento delle strategie di impression management focalizzate su altre persone. Non esistono differenze significative nelle strategie di tipo non verbale. Questo accade perché nella maggior parte dei casi il candidato si rifà ad una lista di suggerimenti generali nell'utilizzo della comunicazione non verbale, senza adattarla man mano che l'intervista si sviluppa.

Spesso, nelle interviste di selezione si valuta la personalità di un soggetto. Alcuni studi hanno cercato di determinare quali fossero le correlazioni tra le valutazioni dell'intervistatore e quelle dell'intervistato sulla propria personalità. In alcuni casi i risultati sono stati deludenti (correlazioni tra .01 e .12, in Roth et al., 2005), in altri casi sono invece risultate correlazioni moderate e significative (correlazioni tra .30 e .42, in Barrick et al. 2000, correlazioni comprese tra .20 e .43 nella ricerca di Van Iddekinge et al. 2005)

Nuove tecnologie

Con lo sviluppo della tecnologia sono diventate sempre più comuni le video interviste utilizzate dai candidati ed analizzate dai valutatori (Brenner, Ortner, Fay, 2016), l'uso di social network e di altre informazioni presenti sul web (Davison, Maraist, Hamilton, Bing, 2012).

I principali studi su questo tema si sono focalizzati su questi temi:

- Attendibilità delle misure
- Qualità delle informazioni ottenute su fonti web (ad es., social network, video interviste etc.)
- Aspetti legali (ad es., privacy, utilizzabilità delle informazioni)

Secondo Parvulescu e Vitale (2016) uno dei principali approcci per studiare la personalità di un soggetto tramite fonti web è l'approccio psicolessicale, approccio che nasce con Galton e si sviluppa fino ad oggi con i moderni strumenti computerizzati di analisi automatica del testo. Sono diversi gli strumenti di analisi che possono trarre informazioni sugli utenti, quindi è plausibile che questi vengano utilizzati. Le principali aree di analisi di un profilo facebook riguardano:

- L'analisi della personalità dello scrivente
- La riduzione dei comportamenti controproducenti (CWB)

Studi di Personalità dello Scrivente

	Fonte
Gli estroversi hanno un maggior numero di immagini di sé i incontri pubblici, maggior numero di amici sui social network	Marcus et al. (2006)
Le persone con aperture alle esperienze hanno una maggiore quantità di immagini legate a viaggi in nazioni diverse, maggior numero di recensioni di ristoranti	Gosling et al. (2002)
Le persone che si autovalutano come amicali, coscienziose e emotivamente stabili pubblicano meno foto riguardanti temi sessuali, utilizzo di alcol e droghe illegali.	Karl et al. (2010)
Le valutazioni di personalità tramite analisi dei dati di social network hanno un buon livello di coerenza interna e di oggettività	Kluemper, Rosen (2009)
Il tema dell'impression management è presente anche nella comunicazione mediata tra computer. Il problema della raccolta dati in questo caso è definire su chi il soggetto cercando di creare un'impressione positiva. Uno studente che voglia impressionare gli amici potrebbe utilizzare più comportamenti negativi di quelli che mette in atto effettivamente (ad es., non andare a scuola, comunicare comportamenti a rischio, partecipare a party Tsenova, 2016), una persona che voglia impressionare le aziende potrà esibire più comportamenti correlati alla competenza (mostrare risultati accademici e formativi ottenuti). Il primo verrà sottostimato, il secondo verrà sovrastimato. Ma in entrambi i casi si sta studiando l'impression management e meno il candidato in sé.	Kuncel e Tellegen, 2009 Joinson, Kayany, 1998 Dominick, 1999

Davison, et al. (2012) danno i seguenti suggerimenti nell'utilizzo dello screening dei candidati tramite internet:

1. Sviluppare regolamenti riguardo l'uso appropriato ed inappropriato degli screening via internet
2. Selezionare il canale comunicativo utilizzato per lo screening (social media, blog, comunicazione e-mail) basandosi sull'analisi del lavoro
3. Condurre un'analisi rischi-benefici per determinare i rischi legali nell'utilizzo dello screening via internet per valutare il candidato siano superiori ai potenziali benefici
4. Standardizzare le valutazioni dello screening via Internet ed utilizzare valutazioni multiple
5. Verificare l'accuratezza delle informazioni ottenute dallo screening via internet
6. Comunicare l'uso potenziale dello screening via internet ai soggetti valutati

La personalità oscura

La personalità oscura è un costrutto ideato da Paulhus e Williams (1970) costituito da narcisismo, machiavellianismo e psicopatia, variabili correlate con molti esiti di tipo negativo. In questo paragrafo saranno riassunti i risultati della ricerca sul tema in ambito lavorativo e della selezione.

Personalità Oscura e tecniche di intervista

Ricerca	Fonte
Le persone con alto livello di Machiavellianismo tendono ad essere meno onesti nelle interviste	Fletcher (1990)
I narcisisti tendono ad utilizzare più strategie di impression management come l'autopromozione e la loquacità	Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms,
I narcisisti sono più bravi a creare buone prime impressioni	Back, Schmulke & Egloff, 2010
La buona prima impressione tende a decrescere in tempi brevi, solitamente queste persone cominciano ad essere percepite come ostili ed arroganti	Paulhus, 1998

Personalità Oscura e Leadership

Ricerca	Fonte
Il narcisismo è una variabile chiave per la comprensione sia dei successi che dei fallimenti nella leadership	Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Kernberg, 1999
La tendenza ai comportamenti a rischio è una variabile considerata positivamente nei momenti di crisi	Johnson, Wrangham & Rosen, 2002
Il contesto determina il successo o l'insuccesso dei leader con personalità oscura	Padilla, Hogan & Kaiser, 2007
Le leadership patologiche possono facilitare la paranoiagenesi organizzativa	Kernberg, 1999
Il machiavellianismo è positivamente correlato al carisma e alla performance politica	Deluga, 2001
I narcisisti tendono a fare azioni estreme che catturano l'attenzione, per questo motivo tendono ad avere una performance fluttuante, caratterizzate da grandi momenti positivi e grandi momenti negativi	Chatterjee, Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009
Ci sono correlazioni tra i tratti di personalità oscura e problemi di relazione interpersonale come: insensibilità, manipolazioni, richieste, autoritarismo, isolamento sociale, critica, arroganza ,melodramma, sfuggevolezza, estrema cautela, sfiducia, eccentricità, resistenza passiva, perfezionismo	Van Velsor & Leslie, 1995; Kernberg, 1999; Lombardo & McCauley, 1994; Dotlich & Cairo, 2003
I manager machiavellici hanno un maggior livello di supervisione abusiva nei confronti dei subordinati	Kiazid et al., 2010
La percezione di scarso calore, competenza e moralità del leader sono associati a comportamenti controproducenti del personale	Vitale, Falvo, Capozza (2014)

Personalità Oscura, affetti ed atteggiamenti

Ricerca	Fonte
I venditori narcisisti hanno un livello di soddisfazione maggiore rispetto ai venditori non narcisisti	Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999

Machiavellianismo, Narcisismo e rabbia di tratto sono tutti correlati negativamente alla soddisfazione	Bruck-Lee, Khoury, Nixon, Goh, & Spector, 2009
--	--

Personalità Oscura e negoziazione

Ricerca	Fonte
I machiavellici tendono ad essere più forti nelle negoziazioni	Christie, Geis, 1970
I narcisisti tendono ad esasperare la situazione ad abusare la relazione e a creare negoziazioni antagonistiche	Greenhalgh, Gilkey, 1997
La personalità oscura in generale correla con la volontà di utilizzare strategie illecite	Wu, 2010
I machiavellici tendono ad utilizzare di più la manipolazione degli altri, I narcisisti tendono ad utilizzare maggiormente lo charme e il charisma mentre gli psicopatici utilizzano le minacce	Jonason, Slomski, & Partyka, 2012

Aspetti culturali

Nel dibattito del tema su cultura e selezione, Krause (2012) afferma la necessità di trovare un equilibrio tra la necessità di metodi e tecniche specifiche per una determinata cultura e i metodi di selezione e la necessità di avere la standardizzazione di alcuni processi, validi ed utili per tutte le culture. Nel 2012 ha condotto uno studio esplorativo per analizzare aspetti simili e differenze nelle pratiche di assessment center in Sudafrica, Europa Occidentale e Nord America.

Esercizi e simulazione	Sud Africa (N=43)	Europa Occidentale (N = 45)	Nord America (N = 52)
Presentazione in-basket	54	35	55
Intervista sul background	51	92	58
Intervista situazionale	16	48	40
Role-playing	23	48	48
Case study	49	88	78
Fact Finding	26	78	38
Esercizi di pianificazione	16	20	33
Strumenti sociometrici	16	40	48
Discussioni di gruppo	37	90	45

La menzogna nella selezione del personale

La menzogna è un tema trasversale nella comunicazione umana. Tutti noi, infatti, abbiamo un filtro mentale tra ciò che pensiamo e ciò che verbalizziamo che ci porta a:

- comunicare ciò che pensiamo
- ad omettere una parte significativa del pensiero (omissione)
- a distorcerla (trasformazione)
- a dire il falso (menzogna)

La menzogna ha a volte anche una funzione sociale: viene messa in atto per non ferire il nostro interlocutore.

In tutte le situazioni in cui le persone hanno obiettivi diversi, la menzogna può entrare in gioco con una funzione strategica:

- ottenere un vantaggio
- evitare una punizione

I contesti organizzativi sono ricchi di condizioni in cui le persone possono avere obiettivi diversi:

- negoziazioni: ogni negoziatore vuole – almeno in partenza – ottenere il massimo vantaggio, anche a discapito della controparte
- gestione del conflitto: si tratta della negoziazione di risorse percepite come scarse, su cui si hanno opinioni divergenti
- selezione del personale: il selezionatore vuole avere una grande quantità di informazioni sul candidato al fine di stabilire se si tratti della persona giusta, il candidato vuole apparire nel modo migliore possibile al fine di massimizzare la propria probabilità di essere scelto

Questo implica che la selezione del personale sia una delle condizioni in cui è certamente possibile la menzogna per motivi strategici (Castello & Vitale, 2012).

Per poter parlare di menzogna è necessario parlare di sistemi di comunicazione, che riassumiamo in questo modo:

- Comunicazione verbale: le parole pronunciate dalla persona
- Comunicazione paraverbale: tono, timbro, ritmo, pause, volume e tutte le qualità della voce
- Comunicazione non verbale: gesti, orientamento della testa, orientamento del corpo, espressioni facciali, aspetto fisico etc.

La presenza di un'incongruenza tra ognuno di questi sistemi può determinare un certo grado di dissimulazione:

CV \neq CV

CV \neq CPV

CV \neq CNV

CNV \neq CNV

CPV \neq CNV

Ognuno dei sistemi di comunicazione può quindi essere una traccia indicativa di menzogna. Sono numerosi i sistemi di riconoscimento della menzogna (Baratto, 2015). I metodi di riconoscimento della menzogna possono essere classificati in:

- Metodi fisiologici: metodi che affermano che la menzogna sia associata a variazioni fisiologiche significative (Elettrogastrogramma, poligrafo, risonanza magnetica funzionale etc)

- Metodi Verbali: metodi che affermano che durante la menzogna e la dissimulazione siano più presenti determinati indicatori verbali
- Metodi non verbali: metodi che affermano che la menzogna sia accompagnata da variazioni significative del comportamento non verbale

Essendo i metodi fisiologici piuttosto invasivi, questi non vengono utilizzati nella maggior parte delle nazioni europee, sebbene in altri, come la Bulgaria, essi siano utilizzati frequentemente in molti contesti organizzativi. Attualmente in Bulgaria si utilizza il poligrafo (metodo fisiologico) in questi contesti:

- Valutazione del candidato durante un'intervista pre-impiego
- Valutazione della lealtà di un dipendente
- Risoluzione delle controversie
- Casi di rilevanza civile e penale in ambito organizzativo

Alcuni metodi fisiologici, nell'ambito della valutazione e della gestione dello stress, come biofeedback e neurofeedback sono raramente utilizzati in Italia per determinate selezioni su candidati ad alto livello (manager e atleti rilevanti)

Per la grande maggioranza dei casi, le condizioni di selezione permettono di utilizzare – durante l'intervista – sia i metodi verbali che quelli non verbali. Si ricorda comunque che per un'analisi accurata e scientifica è necessario applicare il metodo della videoanalisi, nonché metodi standardizzati di analisi del comportamento (ad es., FACS, Ekman, Friesen, Hager, 2002; Dael, Mortillaro, Scherer, 2012), sebbene questa implichi dei costi temporali ed economici maggiori. È inoltre consigliabile applicare il metodo solo dopo che si è verificato un alto livello di inter-rater reliability. Per quanto riguarda il metodo di codifica delle espressioni facciali (FACS), è disponibile un modello di verifica dell'oggettività del valutatore chiamato FACS Final Test (FFT; www.paulekman.com)

Intervista di selezione

Tra i metodi di intervista, certamente l'intervista strutturata è quella che garantisce un maggior livello di attendibilità e validità. Di fatto, qualsiasi livello di destrutturazione porta a condurre interviste diverse su soggetti diversi, e quindi a produrre dati non comparabili tra di loro. Un minimo livello di destrutturazione può essere comunque necessario per garantire un minimo di flessibilità in casi difficili da gestire.

L'intervista strutturata può essere definita come: “un processo personale ed interattivo di una o più persone che chiedono oralmente ad un'altra persona e valutano le sue risposte allo scopo di determinare le qualità della persona e per prendere una decisione di impiego nei suoi confronti” (Levashina et al., 2014).

Tra le interviste proposte, come è possibile osservare dallo schema, l'intervista strutturata ha un livello medio di validità ed attendibilità maggiore rispetto agli strumenti destrutturati. Tuttavia, esistono diversi aspetti specifici da analizzare in questo strumento: la riduzione dei bias del valutatore, l'impression management, la misurazione della personalità, le domande situazionali, lo sviluppo delle scale di punteggio.

Immaginiamo di avere la seguente scheda di valutazione da utilizzare durante una intervista strutturata. Quello che ti chiedo è di valutare quali siano gli errori all'interno di questa scheda di selezione e quindi che cosa potrebbe essere migliorato notevolmente.

Caratteristica	5	6	7	8	9	10
Aspetto fisico						
Flessibilità						
Comunicazione						
Collaborazione						
Attenzione						

Il primo errore notevole è l'assenza di una definizione chiara delle caratteristiche misurata. Se non ho un manuale di codifica in cui definisco esattamente cosa intendo per presenza fisica, ogni valutatore tenderà a sostituire "aspetto fisico" con la sua concezione di aspetto fisico. Concordiamo che questo potrebbe significare cose davvero diverse: abbigliamento, cura dell'igiene personale, bellezza fisica. Tale variabile può essere parecchio influenzata da gusti personali, che nulla hanno a che vedere con l'obiettivo dell'intervista. Lo stesso ragionamento si può dire dei termini flessibilità, comunicazione, collaborazione, attenzione. Sono termini tanto importanti quanto ampi e interpretabili.

Quando si produce una scheda di scoring è sempre opportuno definire con attenzione cosa si intenda nello specifico quando si parla di un certo costrutto.

Alcuni, di fronte a questo schema affermano che la scala da 5 a 10 possa essere un errore. In realtà, questo non è un errore formale, il vero errore è quello di non avere alcun criterio per definire cosa sia 5, 6 o 7 etc. Se non ho nessun criterio, la valutazione sarà assolutamente dipendente dal soggetto.

Per migliorare l'efficacia di questo schema è dunque necessario:

- Definire con maggiore attenzione i costrutti (per cui si rimanda all'apposito paragrafo)
- Definire delle linee guida interpretative (scoring)
- Definire i modelli di attribuzione di punteggio nel modo più univoco e chiaro possibile

Linee guida

Un esempio di linee guida adottate in selezione del personale è riportato da Zucchi (2007)

Capacità cognitive	Elementi di osservazione per il conduttore del colloquio
Analisi	<ul style="list-style-type: none"> - Servono tante domande per raccogliere i dati e le informazioni necessari? - È capace di una lettura anche abbastanza complessa ed articolata delle situazioni? - Si mostra in grado di cogliere gli aspetti più rilevanti dei problemi? - Ha gusto ed interesse per andare oltre la superficie delle questioni orientandosi a capire le motivazioni e le cause dei problemi?

	<ul style="list-style-type: none"> - È in grado d'approfondire i temi che tratta e a restituire all'interlocutore le loro complessità? - È preciso nei dati che riporta? - Gli interventi sono puntuali e centrati? - Vi è profondità di ragionamento o si mantiene in superficie? - Ricorre ad esempi e specificazioni?
Sintesi/Visione d'insieme	<ul style="list-style-type: none"> - Riesce a focalizzarsi sugli aspetti più importanti dei problemi o si perde in particolari? - Riesce a collegare variabili ed aspetti differenti dei problemi? - Quanto entra nel dettaglio a scapito dell'insieme? - Riesce ad operare una lettura delle situazioni ad ampio raggio? - Il registro comunicativo è incisivo ed efficace? - Nell'affrontare una problematica mostra di tenere in considerazione il quadro di fondo e di contestualizzazione della stessa? - È in grado di operare autonomamente passaggi "macro-micro" e viceversa rispetto alla trattazione di un problema? - Riesce ad operare i collegamenti necessari alla contestualizzazione di un problema procedendo in modo paradigmatico e per crucialità e non soltanto sequenziale?
Capacità d'apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - È capace d'allinearsi al ritmo comunicativo ed alle richieste del conduttore? - Qual è la sua posizione rispetto ad un feedback preciso relativamente ai suoi punti di forza, ma soprattutto alle sue aree di debolezza? - Durante il feedback quanto desidera approfondire chiedendo al valutatore specifiche su quanto da lui esposto? - In che modo reagisce agli stimoli dell'interlocutore? Quale il grado di reattività? - Quale è il grado di ascolto reale ed attivo agito nei confronti dell'ambiente esterno e dell'interlocutore? - Che tipo di elaborazione critiche fa su esperienze di successo ed insuccesso occorsegli? - Quanto è in grado di apprendere dagli errori piuttosto che negarli?

Prima competenza: pensare analiticamente

Definizione: identifica le informazioni da analizzare e attraverso l'applicazione di capacità di ragionamento logico giunge a decisioni ben informate

Caratteristiche:

- Scompone i problemi nei loro aspetti elementari
- Identifica le informazioni necessarie all'analisi
- Riconosce nei dati tendenze e proprietà
- Utilizza per l'analisi elementi quantitativi e qualitativi
- Dimostra capacità di ragionamento logico
- Prende decisioni e propone soluzioni anche in presenza di dati in parte ambigui

L'intervista comportamentale

Come abbiamo visto, sono necessari precisi modelli di:

- formulazione delle domande
- standardizzazione del processo dell'intervista
- attribuzione di punteggi (scoring)

L'intervista comportamentale è certamente uno dei modelli che più si avvicina ad un processo standardizzato. E' un modello che prevede l'utilizzo di domande concrete orientati alle competenze e al comportamento.

L'intervista comportamentale presuppone che uno dei principali predittori del comportamento futuro è il comportamento passato. Certo, le persone cambiano e si evolvono, durante l'ingresso nel luogo di lavoro possono verificarsi molti processi di crescita della persona (socializzazione lavorativa, formazione, coaching, mentoring) e sarà carico dell'azienda far sì che questo accada nel modo migliore e più personalizzato possibile per la nuova risorsa. Ma al momento dell'intervista, questi sono dati disponibili in parte, ciò che è invece accaduto è un dato più concreto, preso in considerazione dal modello dell'intervista comportamentale.

L'intervista comportamentale può essere vista come una cassetta degli strumenti che si compone di volta in volta in base alla risorsa selezionata: non esiste una sola intervista comportamentale, ma ci sono tanti pezzi del puzzle che possono essere composti.

Il modello di intervista comportamentale è certamente il metodo STARS, derivato dall'acronimo inglese:

- Situation
- Task
- Actions
- Results
- Summary

Lo studio di una singola competenza del soggetto viene messo in atto tramite il vaglio attento di domande standardizzate che si focalizzano sugli aspetti elencati: situazione, compito, azioni, risultati, riassunto.

Ogni ruolo, sulla base della job analysis e della task analysis suggerisce un certo modello di competenze. Caratteristiche che il valutatore si auspica di trovare in ogni buon profilo. Prima di costruire delle domande sarà dunque necessario definire le competenze di riferimento. Esistono alcune regole fondamentali per scrivere correttamente la definizione della competenza analizzata

- Una competenza deve far riferimento solo a comportamenti osservabili. Una competenza sarà non in grado di distinguere i candidati validi da quelli non validi a meno che non includa comportamenti che le persone di successo praticano;
- I comportamenti contemplati devono essere quelli che i vostri colleghi sono concordi nell'associare alla performance efficace, nell'incarico in questione è importante dunque confrontarsi con i colleghi di lavoro per stilare questa lista e non fare un lavoro individuale in questo senso

- Ogni comportamentale deve includere una frase verbale. In altre parole, deve descrivere un'azione che voi possiate sentire descrivere durante l'intervista, in questo modo aumenterà il livello di attendibilità inter-rater.
- Una buona competenza deve riguardare almeno quattro comportamenti
- I comportamenti attesi da un componente junior del team saranno diversi da quelli del senior. In quanto si presuppone che l'esperienza aumenti il livello di competenza

Come preparare il modello di competenza

- Stabilite la preparazione che un candidato deve avere nei diversi ruoli. In particolare per i candidati alle posizioni di livello base ci saranno livelli di competenza più bassi
- Se il tempo ve lo concede discutete con i vostri colleghi. Non affidatevi solo alle vostre valutazioni è sempre preferibile conoscere le opinioni di colleghi bene addentro alla materia per far sì che le caratteristiche non siano banali, ma neanche troppo difficili da raggiungere per il candidato (in entrambi i casi avresti risposte troppo simili tra soggetti e quindi non in grado di discriminare vari livelli di presenza della caratteristica).
- Elencate i comportamenti che, in base ai requisiti di preparazione tecnica stabiliti, devono essere riscontrabili nel candidato. Questa definizione deve essere la più chiara possibile.
- Insistete affinché gli intervistatori pongano solamente domande riguardanti quei determinati comportamenti, per far sì che essi non siano più indulgenti con alcuni candidati e più severi con altri. Ogni variazione significativa dal modello dell'intervista induce un problema di non uguaglianza nelle procedure.

A titolo di esempio sono riportate alcuni modelli di intervista per varie caratteristiche (Yeung, 2008)

Competenza 1 - Pensare analiticamente

Definizione: identifica le informazioni da analizzare e attraverso l'applicazione di capacità di ragionamento logico giunge a decisione bene informate

Comportamenti

- Scompone i problemi nei loro aspetti elementari
- Identifica le informazioni necessarie all'analisi
- Riconosce nei dati tendenza e proprietà
- Utilizza per l'analisi elementi quantitativi e qualitativi
- Dimostra capacità di ragionamento logico
- Prende decisioni e propone soluzioni anche in presenza di dati in parte ambigui

Tabella 1 – Pensare analiticamente- Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha analizzato un problema Quand'è accaduto? Come s'era originata quella situazione
2.	Compito	Quale compito le era stato assegnato?
3.	Azioni	Quali dati ha raccolto?

		In quale maniera ha impostato l'analisi di quei dati? Che cosa ha pensato inizialmente di quei dati? Quali tendenze o quali proprietà ha riconosciuto in quei dati?
4.	Risultato	Quali sono state le sue raccomandazioni?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi, se ho capito bene, lei ha...

Tabella 2 – Pensare analiticamente- Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha analizzato dei dati Quando è accaduto di preciso?
2.	Compito	Perché ha cercato di analizzare quei dati?
3.	Azioni	In quale maniera ha impostato l'analisi di quei dati Mi renda partecipe del suo processo mentale, in quella circostanza Quali problemi ha incontrato in quell'analisi? Come li ha affrontati? Ha parlato a qualcuno di quei problemi? Ha chiesto consiglio a qualcuno? Se sì, a chi? Che cos'altro ha fatto nell'analizzare quei dati?
4.	Risultato	Quali sono stati i suoi rilievi finali?
5.	Riepilogo (se necessario)	In altre parole, per riassumere ciò che lei ha fatto in quella circostanza...

Competenza 2 - pianificare e organizzare

Definizione: definisce la successione di azioni e le risorse occorrenti a conseguire un determinato obiettivo

Caratteristiche:

- Gestisce il proprio tempo
- Scompone gli obiettivi complessi in compiti più semplici
- Decide quando occorre eseguire i singoli compiti, per conseguire l'obiettivo finale
- Esamina il fabbisogno di risorse
- Elabora piani di salvaguardia, per essere pronto a reagire nell'eventualità che insorgano problemi

Tabella 3 – Pianificare e organizzare – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli d'un progetto (o d'un incarico complesso) che lei ha pianificato sin d'all'inizio Quand'è accaduto?
2.	Compito	Com'è che lei s'è trovato a gestire quel progetto?
3.	Azioni	In quale maniera ha impostato la pianificazione e organizzazione? Di quali risorse ha avuto bisogno, per realizzare il progetto? Ha avuto bisogno di coinvolgere qualcuno nella pianificazione? Se sì, chi?

		Che cos'altro ha fatto lei per elaborare il piano del progetto?
4.	Risultato	Quale riscontro ha avuto sulla riuscita di quel progetto?
5.	Riepilogo (se necessario)	Ricapitoliamo in breve ciò che è successo: lei ha...

Tabella 4 – pianificare e organizzare –domanda ea imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva un party o un evento che lei è stata incaricata di pianificare e organizzare Quanto tempo fa l'ha organizzato?
2.	Compito	Mi dica un po' com'è che lei è stata incaricata d'organizzare quell'evento
3.	Azioni	Quali sono state le sue prime mosse? Quali problemi ha incontrato in quell'incarico? Come li ha affrontati? Di quali eventualità ha tenuto conto nel suo piano?
4.	Risultato	Alla fine, qual è stata la riuscita di quell'evento?
5.	Riepilogo (se necessario)	Provo a riepilogare ciò che lei ha fatto in quella circostanza: lei ha...

Competenza 3 - dimostrare costanza e determinazione

Definizione: persiste di fronte agli ostacoli e agli insuccessi, motivandosi a conseguire risultati e a ottenere fatti

Comportamenti

- Regola le sue azioni secondo precise priorità, quando il tempo scarseggia (per esempio decide che cosa si può e che cosa non si può fare
- Trova il modo di risolvere i problemi e di superare o aggirare gli ostacoli
- Prende l'iniziativa a proposito
- Persiste nel lavoro, dedicandovi più tempo e maggiori sforzi per completarlo a dovere
- Completa i compiti e gli incarichi che gli sono stati assegnati rispettando le scadenze mantenendosi entro il budget

1.	Situazione	Mi parli di un progetto o d'un lavoro che non si è svolto secondo i piani Quand'è accaduto di preciso?
2.	Compito	Qual è stato il suo ruolo in quella vicenda?
3.	Azioni	Come ha affrontato quelle difficoltà? Che cos'altro non è andato per il verso giusto? E come ha gestito quel problema? Si è dovuto rivolgere a qualcuno per farsi aiutare in quel progetto? Se sì, a chi si è rivolto? Che cos'altro ha fatto lei, per raddrizzare la situazione?
4.	Risultato	Qual è stato l'esito finale del progetto?

5.	Riepilogo (se necessario)	Vediamo se ho capito bene la sua descrizione: lei ha...
----	---------------------------	---

Tabella 6 – Dimostrare costanza e determinazione – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli per favore d'un progetto difficile che lei è stato incaricato di dirigere fino al suo completamento Quando s'è svolto?
2.	Compito	Come mai è stato incaricato proprio lei? In che cosa consisteva la difficoltà di quel progetto?
3.	Azioni	Quali problemi si sono presentati in corso d'opera? Come ha affrontato il primo problema? Come ha affrontato il secondo problema? Come ha affrontato il problema successivo?
4.	Risultato	Quale riscontro ha poi ottenuto a progetto completato?
5.	Riepilogo (se necessario)	Ricapitoliamo: lei ha...

Quarta competenza: servire il cliente

Definizione: si sforza di capire le esigenze del cliente s'impegna per soddisfarla ampiamente.

Comportamenti:

- pone domande per capire le esigenze del cliente;
- interpreta il linguaggio del corpo per indovinare le sue esigenze inesprese
- dimostra entusiasmo nelle interazioni con il cliente
- antepone le esigenze del cliente alle altre incombenze del suo lavoro
- cerca il modo di soddisfare il cliente anche al di là delle sue aspettative

Tabella 7 – Servire il cliente – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha soddisfatto un cliente al di là delle sue aspettative Quando è accaduto
2.	Compito	In che cosa è consistito il suo apporto?
3.	Azioni	Come ha fatto a stabilire le esigenze di quel cliente? In quale maniera ha corrisposto a quelle esigenze? In che cosa ha superato le aspettative di quel cliente? Qual cliente come ha reagito alle sue azioni?
4.	Risultato	Come ha fatto a sapere d'essere riuscito non solamente a corrispondere alle aspettative del cliente, ma addirittura a superarle?
5.	Riepilogo (se necessario)	In base a quanto ho appena ascoltato, mi pare che lei...

Tabella 8 – servire il cliente – Domanda a imbuto: Esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'un cliente difficile che s'è trovato a dover gestire Quando ha avuto a che fare con quel cliente? Come s'era originata quella situazione?
2.	Compito	In che cosa era difficile, quel cliente?
3.	Azioni	Quali domande ha rivolto a quel cliente per stabilire quale fosse il suo problema? Quali alternative ha considerato, per trattare quel cliente? Quali passi ha compiuto per gestire la situazione In che modo quel cliente ha reagito alle sue azioni?
4.	Risultato	Alla fine come si è risolta la situazione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Bene. Ora provo a riassumere: lei ha...

Competenza 5 - lavorare in team

Definizione: prende parte attiva al team fornendo il suo apporto per quanto occorre a conseguire gli obiettivi comuni

Comportamenti:

- prende l'iniziativa di verificare se altri componenti del team hanno bisogno d'assistenza
- Offre appoggio psicologico e / o assistenza pratica ai componenti del team, secondo necessità
- Condivide informazioni e idee con gli altri componenti del team
- In casi di conflittualità o di scarsa comunicazione nel team ne affronta le cause
- Adatta il proprio ruolo all'interno del team, secondo le esigenze
- Estende agli altri componenti del team i riconoscimenti che riceve per la propria performance e li loda quando è il caso

Tabella 9 – Lavorare in team – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli d'una volta in cui lei ha dato un apporto significativo al conseguimento di un obiettivo del suo team Quanto tempo fa è accaduto?
2.	Compito	Che cosa stava cercando di conseguire il team, in quell'occasione? Qual è stato il suo apporto?
3.	Azioni	Mi racconti per filo e per segno, che cosa ha detto o che cosa ha fatto lei, per contribuire allo sforzo del team? Il suo apporto quale effetto ha avuto sul team?
4.	Risultato	Che cosa ha fatto il team, nel cercare di conseguire il suo obiettivo?
5.	Riepilogo (se necessario)	Per ricapitolare quello che mi ha appena detto, lei ha...

Tabella 10 – lavorare in team – domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'una volta in cui lei ha aiutato un collega Quanto tempo fa è accaduto?
2.	Compito	Per quale motivo quella persona aveva bisogno d'aiuto?
3.	Azioni	Lei che cosa ha fatto o ha detto per aiutare quel suo collega? Come ha reagito quel collega ai suoi sforzi? Lei che cos'altro ha cercato di fare [se necessario, ripetete questa domanda]
4.	Risultato	Con quale risultato s'è poi conclusa la vicenda
5.	Riepilogo (se necessario)	Lei dunque ha...

Competenza 6 - apprendere e migliorare

Definizione: sollecita attivamente un riscontro dagli altri e ricerca le opportunità per migliorarsi"

Comportamenti:

- sollecita riscontri e critiche costruttive, dagli altri;
- identifica e persegue le opportunità di apprendimento
- imparare in molti modi, per esempio con la lettura, l'imitazione degli altri, la discussione e così via
- analizza gli errori per trarne insegnamento
- modifica il suo comportamento in base a quanto ha appreso
- Tabella 10 – lavorare in team – domanda a imbuto: esempio 2

Tabella 11 – apprendere e migliorarsi - domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli dell'ultima iniziativa che lei ha messo in atto per la sua crescita professionale Quand'è accaduto?
2.	Compito	Che cosa si proponeva d'ottenere?
3.	Azioni	Quali iniziative ha preso esattamente? Nella sua iniziativa di crescita professionale ha coinvolto qualcuno altro? Se sì, chi ha coinvolto? Mi descriva i problemi e le difficoltà che lei ha incontrato in quella sua iniziativa di sviluppo professionale Come ha superato quelle difficoltà?
4.	Risultato	Che cosa ha imparato?
5.	Riepilogo (se necessario)	Bene. Riepilogando, lei ha..

Tabella 12 – Apprendere e migliorarsi – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha ricevuto critiche Quand'è accaduto?
2.	Compito	Per favore mi ripeta esattamente che cosa le disse quella persona
3.	Azioni	Lei come rispose a quelle parole?

		Che cosa fece poi dopo quella critica? Che cos'altro fece?
4.	Risultato	Mi dica in quale modo quell'episodio ha modificato il suo comportamento
5.	Riepilogo (se necessario)	Insomma, possiamo dire che lei ha...

Settima competenza: influire sugli altri

Definizione: convince gli altri ad adottare un nuovo punto di vista, ricorrendo ad argomentazioni logiche o ad altre tattiche di persuasione

Comportamenti:

- Individua le persone che contano sulle quali influire
- Pone domande per capire le esigenze e i bisogni delle persone sulle quali influire
- S'accorge degli intenti reconditi
- Adatta i suoi modi per conformarsi a quanto esigono le diverse situazioni
- Riesce a far sentire soddisfatti i suoi interlocutori
- Fa sì che le decisioni e i risultati conseguenti siano conformi agli obiettivi dell'organizzazione

Tabella 13 – influire sugli altri – domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva nei particolari un'occasione nella quale lei ha dovuto far cambiare idea a qualcuno Quand'è accaduto
2.	Compito	Perché lei stava tentando di far cambiare idea a quella persona? Qual era la convinzione iniziale di quella persona?
3.	Azioni	Lei che cosa tentò di fare? Lei che cosa disse, o che cosa fece, esattamente? Che cosa le rispose l'altro? Mi descriva nei particolari che cos'altro tentò lei, e come reagì l'altro?
4.	Risultato	Lei che cosa ha ottenuto alla fine?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi se ho capito bene lei...

Tabella 13 – influire sugli altri – domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva una situazione nella quale lei ha affrontato qualcuno con il quale in un primo tempo non si trovava d'accordo Risale a quanto tempo fa? Qual era l'opinione dell'altro?
2.	Compito	Quali alternative ha considerato lei, per affrontare quella situazione?
3.	Azioni	Mi descriva con quale metodo, in quell'occasione ha tentato di portare quella persona dalla sua parte In quale maniera ha reagito quella persona? Che cos'altro ha fatto o ha detto lei per convincere l'altro?

4.	Risultato	Alla fine che cosa accadde?
5.	Riepilogo (se necessario)	Per ricapitolare, lei ha...

Ottava competenza: Pensare a gire con attenzione a costi e ricavi

Definizione: “capisce quant’è importante gestire i budget e i costi, nel perseguire una maggiore efficienza e/o redditività

Comportamenti:

- Si dimostra sensibile ai costi e agli sprechi
- Individua opportunità di riduzione dei costi e/o d’aumento dei ricavi
- Ricorre alle analisi finanziarie, quando servono
- Effettua i tagli e gli aggiustamenti che occorrono per arrivare al pareggio nella previsione di bilancio
- È consapevole dei vantaggi e degli svantaggi delle diverse scelte possibili

Tabella 15 – Pensa e agire con attenzione a costi e ricavi – domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli d’un progetto commerciale difficile, al quale lei ha partecipato Quando s’è svolto?
2.	Compito	Quali erano gli obiettivi finanziari o commerciali del progetto? Perché la situazione si fece difficile? Qual è stato il suo ruolo in quel progetto?
3.	Azioni	In quale modo lei ha cercato d’intervenire sugli aspetti commerciali o finanziari di quel progetto? Quali alternative ha considerato, in quell’occasione? Che cosa ha fatto lei per affrontare quelle difficoltà? Che cos’altro ha fatto?
4.	Risultato	Che cosa successo alla fine?
5.	Riepilogo (se necessario)	Provo a riassumere: lei ha...

Tabella 16 – Pensare e agire con attenzione a costi e ricavi – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d’una decisione finanziaria che ha dovuto prendere Risale a quanto tempo fa
2.	Compito	In quale misura lei ha partecipato a quella decisione? Perché è stata una decisione difficile?
3.	Azioni	Quali analisi ha svolto per poter meglio prendere quella decisione Quali alternative ha considerato in quell’occasione Quali erano i pro e i contro di ciascuna alternativa? Quale alternativa ha poi scelto?
4.	Risultato	Qual è stato l’effetto della sua decisione?

5.	Riepilogo (se necessario)	Per riassumere quello che mi pare d'avere udito dalle sue parole, lei ha...
----	---------------------------	---

Nona competenza: comunicare con gli altri

Definizione: produce comunicazioni chiare ed efficaci, in forma scritta e in forma orale, in situazioni formali e in situazioni informali

Comportamento

- Redige documenti che prospettano in maniera chiara e concisa i punti essenziali dell'argomento trattato
- Sa farsi sentire, ed esprime le proprie opinioni per esempio nelle riunioni di team o negli incontri con i clienti
- Adatta il metodo di comunicazione alle esigenze dell'uditorio (per esempio, sa quando parlare a qualcuno in privato e quando parlargli in presenza di altri)
- Effettua presentazioni formali efficaci che elabora da sé
- Ricerca riscontri, per verificare l'efficacia della sua comunicazione

Tabella 17 – Comunicare con gli altri – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha dovuto dare una comunicazione difficile a un individuo o a un gruppo Quando è accaduto
2.	Compito	Qual era il messaggio che doveva comunicare? Perché quel messaggio era difficile da comunicare
3.	Azioni	Quali opzioni ha considerato per presentare il suo messaggio? Quale opzione ha poi scelto per veicolare il suo messaggio Perché ha scelto proprio quell'opzione? Come ha reagito l'uditorio al suo messaggio? Che cos'altro fece lei, in quell'occasione
4.	Risultato	Quale riscontro ha poi ricevuto sul buon esito della sua comunicazione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi per riassumere lei ha

Tabella 18 – Comunicare con gli altri – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha dovuto esprimere un concetto complesso in un tempo molto breve Quanto tempo fa è accaduto?
2.	Compito	Che cosa tentava di esprimere? Perché quel concetto era così difficile da esprimere?
3.	Azioni	Come ha iniziato a d'affrontare la situazione? Quale tattica ha scelto per veicolare il suo messaggio? Che cos'altro ha fatto in quell'occasione
4.	Risultato	Come ha fatto, poi, a capire d'essere riuscito ad esprimere efficacemente quel concetto?

5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi, se ho capito bene, lei ha...
----	---------------------------	--------------------------------------

Decima competenza: costruire relazioni

Definizione: instaura il rapporto umano, cerca di capire i desideri e i bisogni altrui e tratta gli altri con rispetto.

Comportamenti:

- S'accosta agli altri con entusiasmo (invece d'aspettare che siano gli altri ad accostarsi a lui)
- Interroga gli altri per stabilire quali siano i loro desideri e bisogni
- Riconoscere le diversità (culturali, nazionali, organizzative e così via)
- Cerca di stabilire un terreno comune d'intesa
- Tratta gli altri con rispetto

Tabella 19 – costruire relazioni – domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha costruito una relazione con qualcuno Quand'è accaduto?
2.	Compito	Per quale ragione stava interagendo con quella persona?
3.	Azioni	Come ha iniziato a costruire quella relazione Mi descriva nel dettaglio tutti i passi che lei ha compiuto per costruire quella relazione Quali difficoltà incontrò in quell'occasione Lei come riuscì a superare quelle difficoltà?
4.	Risultato	Alla fine che cosa successe?
5.	Riepilogo (se necessario)	Ora ricapitolo: lei ha...

Tabella 20 – Costruire relazioni – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli del collega più difficile con il quale ha avuto a che fare Quand'è stato?
2.	Compito	Perché lei si trovò a dover costruire una relazione con quel collega?
3.	Azioni	Lei come impostò la costruzione di quella relazione? Mi dica che cos'altro fece lei per costruire quella relazione Come rispose quel collega ai suoi tentativi di costruire una relazione fra voi? Quali furono le maggiori difficoltà che lei incontrò in quell'occasione Come riuscì a superarle?
4.	Risultato	Alla fine, che tipo di relazione riuscì a costruire con quel collega?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi se ho capito bene lei ha...

Undicesima competenza: gestire il cambiamento

Definizione: si dimostra disponibile ad affrontare il cambiamento e non solo ricerca i modi per favorirlo ma s'impegna anche a incoraggiare e ad appoggiare gli altri nel promuoverlo

Comportamenti:

- S'adatta volentieri al mutare delle circostanze (senza recriminare o lamentare)
- Pone domande che mettono in discussione le situazioni e le concezioni tradizionali;
- Ricerca attivamente le opportunità per cambiare i sistemi, i processi o i metodi di lavoro, a beneficio dell'organizzazione
- S'accosta al cambiamento con entusiasmo, invece di resistervi; incoraggia e appoggia gli altri nel promuovere il cambiamento

Tabella 21 – Gestire il cambiamento – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un'occasione recente nella quale lei ha modificato un metodo di lavoro nel suo team o nella sua organizzazione Quand'è accaduto?
2.	Compito	Perché lei pensava che fosse opportuno introdurre quel cambiamento? Di chi altri ha avuto bisogno per ottenere quel cambiamento?
3.	Azioni	Lei che cosa fece per ottenere quel cambiamento? Quali problemi o quali ostacoli incontrò lei, nel promuovere quel cambiamento? Come riuscì a superare quegli ostacoli? Quali altre azioni intraprese lei, per assicurare il successo di quel cambiamento?
4.	Risultato	Quale risultato ottenne, in quell'occasione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi per riassumere, lei ha...

Tabella 22 – Gestire il cambiamento – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi citi, a titolo d'esempio, una situazione nella quale lei ha intravisto l'opportunità di migliorare un metodo di lavoro inefficiente Quand'è accaduto?
2.	Compito	Lei come s'accorse di quell'opportunità?
3.	Azioni	Lei come si mosse per cogliere quell'opportunità? Tornando all'inizio per favore mi descriva i singoli passi da lei compiuti per ottenere il miglioramento atteso Quali per lei furono i momenti più duri nel tentativo di rendere effettivo quel miglioramento? Lei che cos'altro fece?
4.	Risultato	Quali furono i risultati dei suoi sforzi

5.	Riepilogo (se necessario)	Ricapitolando lei ha
----	---------------------------	----------------------

Dodicesima competenza: vendere

Definizione: costruisce relazioni con i nuovi clienti e ricerca i modi in cui approfondirle con i vecchi clienti per vendere prodotti o servizi

Comportamenti

- Ricerca e trova opportunità d'incontro con nuovi clienti (per esempio ricorrendo alla sua rete di relazioni personali, effettuando chiamate a freddo, adottando iniziative di marketing e compiendo altre azioni opportune
- Adatta i suoi modi a quelli del cliente
- Si dimostra partecipe verso i bisogni del cliente
- Negozia nuovi affari a condizioni vantaggiose
- Fa in modo che il cliente sia contento dei suoi acquisti e ricerca il modo in cui procurare nuovi affari (coltiva le relazioni esistenti, si fa indicare nuovi contatti, e così via)

Tabella 23 – vendere – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha persuaso un cliente ad acquistare da lei Quand'è accaduto?
2.	Compito	In quale modo aveva conosciuto quel cliente
3.	Azioni	Com'è riuscito a scoprire i desideri e i bisogni di quel cliente? Quali erano le preoccupazioni e i bisogni di quel cliente? Lei che cosa ha fatto per corrispondere a quelle preoccupazioni e a quei bisogni Come ha risposto quella persona agli sforzi che lei stava compiendo? Quali tattiche ha applicato lei, al fine di negoziare un buon accordo per la sua organizzazione?
4.	Risultato	In fin dei conti, quant'è riuscito a vendere in quell'occasione
5.	Riepilogo (se necessario)	Per riepilogare, lei ha

Tabella 24 – Vendere – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva un'occasione in cui lei s'è impegnato a fondo con un cliente, senza però riuscire a concludere la vendita Quand'è accaduto?
2.	Compito	In quale modo aveva conosciuto quel cliente? Perché alla fine il cliente non ha concluso l'acquisto?
3.	Azioni	Mi descriva la tattica che lei ha applicato per convincere quel cliente

		Come ha risposto il cliente agli sforzi che lei stava compiendo? Che cos'altro ha tentato in quella circostanza?
4.	Risultato	Lei che cosa ha imparato da quel cliente?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi ricapitolando, lei ha...

Competenza 13 - guidare e ispirare gli altri

Definizione: fornisce istruzioni chiare ai componenti del team e li incoraggi, li ispira e ne promuove la crescita professionale

Comportamenti:

- Consulta i componenti del team, quando elabora i piani
- Fornisce indirizzo e orientamento ai componenti del team
- Delega con efficacia
- Trasmette un senso di fiducia negli altri
- Con il coaching, l'incoraggiamento e la lode rende gli altri più sicuri di sé
- Contrasta lo scarso rendimento fornendo riscontri precisi e tempestivi

Tabella 25 – guidare e ispirare gli altri – domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi citi, a titolo d'esempio, un'occasione nella quale lei ha fatto da coach a uno dei componenti del suo team Quand'è accaduto?
2.	Compito	Perché decise di fare da coach per quella persona?
3.	Azioni	In che modo ha affrontato per la prima volta la questione, con l'interessato? Incominciando dalla vostra discussione iniziale mi parli in dettagli o dei suoi passi successivi Come ha risposto l'interessato ai suoi sforzi In quali altri modi lei ha fatto da coach a quella persona e più in generale come ne ha promosso la crescita professionale
4.	Risultato	Che ne è stato, poi, di quella persona?
5.	Riepilogo (se necessario)	Per riassumere, lei ha...

Tabella 26- Guidare e ispirare gli altri- Domanda a imbuto esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'una volta in cui lei ha dovuto motivare il suo team Quand'è accaduto? Mi parli in breve del suo team, per farmi capire l'antefatto
2.	Compito	Perché i componenti del suo team andavano motivati?
3.	Azioni	In quale maniera affrontò il compito di motivarli? Quali passi fece per motivarli? Come rispose il team ai suoi sforzi iniziali Lei che cos'altro fece per motivarli?

4.	Risultato	In base a quali elementi di fatto lei conclude d'essere riuscito a motivarli?
5.	Riepilogo (se necessario)	Se ho capito ciò che lei mi ha appena detto, il suo...

Fattori da eliminare/limitare

- Espressioni negative: non so se, non le occorre, non la pensi così;
- Espressioni che contraddicono: non è così, lei sbaglia, lei è in errore, non è esatto, impossibile
- Espressioni predicatorie: ora le spiego;
- Espressioni dubitative: non so se le può interessare, io sarei, forse le farebbe piacere;
- Espressioni velleitarie: vedrà che si troverà bene, se farà così vedrà che, sarà sicuramente interessante per lei
- Appelli di fiducia: mi creda, si fidi, abbia fiducia, stia tranquillo, glielo raccomando
- Espressioni cerimoniose: una persona come lei, come lei ben sa, non vorre disturbarla, come lei mi insegna.

Utilizzare

- Capisco perfettamente il suo punto di vista
- È preferibile considerare il problema sotto un aspetto diverso
- Fa bene ad attirare la mia attenzione su questo punto
- Sono d'accordo con lei e aggiungo...

I possibili errori

- Domande sì/no (tendenzialmente da evitare). Piuttosto “mi parli di...”
- Perché? Utile/inutile (da considerare in relazione a contenuti esplorate). Quando la risposta a eventuali perché è frutto di una razionalizzazione di motivazioni più profonde, non chiare neanche al soggetto esaminato, domanda e risposta scadono in termini di utilità (in tale contesto la domanda potrebbe avere una qualche utilità se indirizzata a valutare quali considerazioni, elaborazioni, riflessioni mette in gioco il candidato, ma indipendentemente da una capacità autovalutativa)

Errori

- **Cosa fa nel tempo libero?** Si finisce in un buco nero, si vanno a toccare temi che non riguarda il lavoro. Sono domande che inoltre indirizzano all'utilizzo di euristiche che lasciano il tempo che trovano (ad es., se fa sport allora significa che è flessibile). Ancora peggiore è la domanda binaria in cui si chiede se il candidato abbia preferenza per sport individuali o di gruppo. Molto meglio fare domande competency based o comportamentali come “Mi parli ora d'una volta in cui lei ha dato un contributo significativo ad un team”
- **Chiedere cosa pensa il marito/moglie delle sue scelte.** Riguardano la sfera privata del candidato.
- **Chiedere informazioni sulla carriera del marito?** Domanda privata, non inerente e che presuppone una maggiore importanza del lavoro del marito

Domande provocatorie

Errori

- Comportarsi in modo scortese
- Sostenere troppo contatto visivo
- Criticare le risposte
- Interrompere bruscamente

Esempi di errore:

- Con la sua mancanza d'esperienza specifica perché pensa che noi dovremmo assumerla per questa posizione?
- Cosa mi risponderebbe se le dicessi che lei è il candidato peggiore che io abbia mai visto?
- Lei sa reggere allo stress? Quanto fa 37 per 11?
- Il nostro lavoro richiede doti di grande prontezza? Vede questa penna? Mi citi cinque buone ragioni perché io la sostituisca con un'altra

Trasformale in domande comportamentali

- Per favore mi parli di un'occasione nella quale lei ha dovuto decidere di dare la precedenza a certe attività, sotto l'incalzare degli eventi
- Mi parli d'una volta in cui ha affrontato una situazione di forte tensione
- Mi parli del collega o del cliente più scortese con il quale ha dovuto convivere, nell'anno appena passato.

Domande pseudo psicologiche

Sono domande apparentemente introspettive o psicologiche

- Lei che cosa fa quando si sente solo?
- Fra i personaggi dei fumetti, chi vorrebbe essere, e perché?
- Qual è l'ora del giorno che preferisce e perché?
- Se potesse organizzare una cena con sei personaggi storici, chi inviterebbe e perché?

Domande ipotetiche

- Come potrebbe sentirsi se avesse mancato il suo target annuale di vendita?
- Come si comporterebbe se due clienti le chiedessero un appuntamento per la medesima ora del medesimo giorno?
- Come affronterebbe il compito d'organizzare un compito complesso?

Sono troppo scoperte, il candidato indovina cosa bisogna rispondere.

Trasformale in domande comportamentali

- Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha mancato un target
- Mi descriva una situazione nella quale lei ha dovuto destreggiarsi fra due clienti, con richieste fra loro incompatibili
- Ci parli di quando le è accaduto d'organizzare un progetto particolarmente complesso

Domande tendenziose

Sono domande che suggeriscono risposte...

- Il time management è importantissimo in questa posizione organizzativa. Lei come se la cava in questo?
- E piace lavorare oltre l'orario normale?
- Lei crede che sia importante lavorare in time per conseguire buoni risultati?

Trasformale in behavioral questions

- Mi dia un esempio in cui lei ha dovuto gestire con metodo il suo tempo?
- Quando è stata l'ultima volta in cui ha dovuto lavorare fino a tardi, o in straordinario? Me ne parli
- Mi racconti di quando ha avuto occasione di lavorare in team, collaborando strettamente con i suoi colleghi per conseguire un determinato risultato

Domande plurime

Mi parli d'una volta nella quale ha superato le aspettative del suo manager. Mi spieghi poi quand'è accaduto in quali circostanze, quali erano le aspettative del manager in che modo lei è riuscito a corrispondervi e che cosa ha imparato da quell'esperienza.

Perché ha scelto quella specializzazione all'università? In che misura lei ritiene che quegli studi l'abbiano preparata al mondo del lavoro? E che cosa ritiene ancora necessario imparare? Quali sono le sue intenzioni circa l'iscrizione a ulteriori corsi di laurea in futuro?

Domande di autovalutazione

- Quali sono i suoi punti forti?
- Quali sono i suoi punti deboli?
- Su una scala da uno a dieci quanto si ritiene capace di fronteggiare una crisi?
- Quanto si ritiene capace nella gestione del personale?

Spesso le risposte più brillanti e positive derivano da candidati che si illudono delle proprie capacità. Misurano quanto il candidato è buono a parlare e non a lavorare.

Domande troppo generiche

- Mi parli un po' di lei stessa
- Di che cosa va più orgogliosa
- Quali rimpianti ha?

È difficile che domande così aperte conducano effettivamente a dati di fatto e di valutazione.

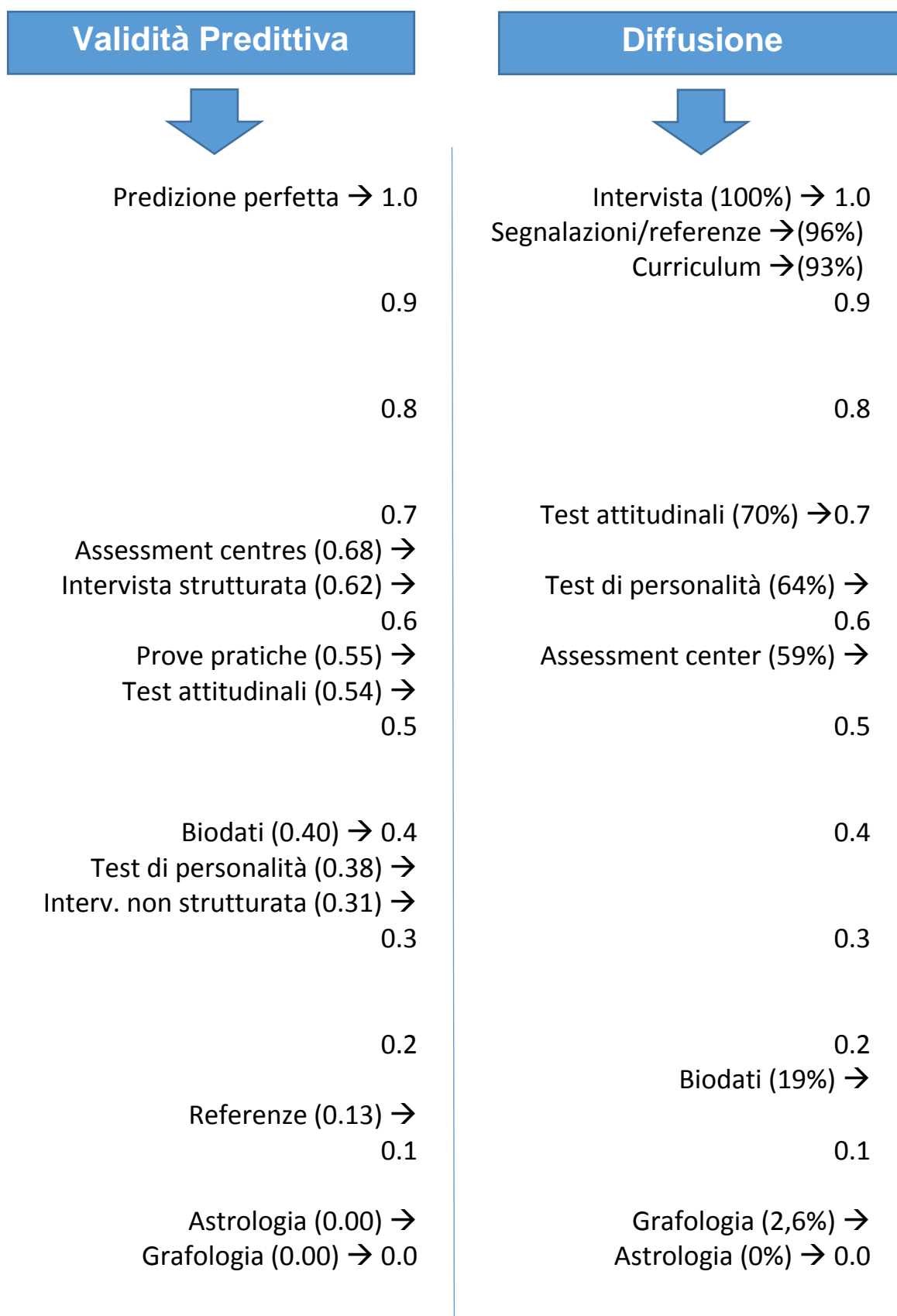
- Mi parli del suo impiego attuale (e servitevi di questa domanda solamente per introdurre ulteriori domande orientate specificamente alle competenze che v'interessano)
- Di quali progetti è più orgogliosa, fra quelli che lei ha condotto nell'ultimo anno? Per poi passare a domandare quand'è stato, che cosa ha fatto la candidata e così via, sempre con riferimento a una competenza specifica
- Mi parli d'un errore che lei ha commesso nel suo lavoro e di come l'ha gestito. (Questo vi fornirà elementi di fatto sul modo in cui la candidata affronta i propri

errori, qualora questa sia una competenza importante per la posizione organizzativa in questione.

Domande su argomenti sensibili

Argomento	Inammissibile	Ammissibile
Generale	Qual è il suo cognome da ragazza? A quali organizzazioni sociali o politiche è iscritto?	Qual è il suo nome completo? Ora mi dica in quale modo ha sfruttato la sua rete di relazioni personali, a beneficio del suo datore di lavoro.
Famiglia e parenti	Convive con qualcuno? Vive da sola? Qual è il suo stato civile? Come si chiama il suo partner? Che cosa pensa il suo partner del suo lavoro? Lei è sposata, divorziata, separata, convivente o single? Intende sposarsi prossimamente? Quante persone vivono con lei? Che cosa fa suo padre (sua madre)? Quanti fratelli o sorelle ha?	Come si chiamano i suoi parenti che già lavorano in questa società?
Maternità e figli piccoli	Lei ha figli piccoli? Pensa di avere altri figli? Quali sono i suoi piani di lungo periodo, per la famiglia? Come pratica la contraccezione? Come si chiamano i suoi figli? Che età hanno i suoi figli? Come si è organizzata per badare ai suoi figli piccoli? Chi bada ai suoi figli piccoli, mentre lei è al lavoro? Chi potrebbe avere cura dei suoi figli piccoli, se si ammalassero improvvisamente?	Lei pensa di assentarsi per lunghi periodi in futuro? Se necessario, può lavorare oltre l'orario normale? Può lavorare di sabato o di domenica? È disponibile a lavorare in turno? C'è qualche ragione che le impedisce d'iniziare a lavorare alle stette del mattino, in alcuni giorni della settimana?
Etnia, razza, nazionalità	Qual è la sua madrelingua? Dov'è nato?	Lei ha il permesso di lavoro?

	<p>Da quale paese proviene? Da dove provengono i suoi genitori? Lei avrebbe difficoltà a lavorare con persone di un'altra razza? Quale lingua si parla a casa sua?</p>	<p>Quali lingue parla, legge o scrive fluentemente?</p>
Età	<p>Quanti anni ha? Quand'è nato? Da quanti anni ha terminato gli studi? Qual è l'età dei suoi figli? Avrebbe difficoltà a lavorare alle dipendenze d'una persona più giovane di lei?</p>	<p>Lei è maggiorenne?</p>
Religione	<p>Lei crede in Dio? Quali festività religiose celebra? Che cosa fa di domenica? Qual è la sua confessione religiosa? Di quali gruppi è membro, al di fuori dell'ambiente di lavoro?</p>	<p>Questo incarico le richiede talvolta di lavorare anche di sabato o di domenica? Questo le crea un problema?</p>
Orientamento sessuale	<p>Qual è il suo orientamento sessuale? A quali organizzazioni sociali appartiene? Lei è normale? Lei è gay?</p>	<p>Nessuna domanda è ammissibile su questo argomento</p>
Salute e disabilità	<p>Quali sono i suoi problemi di salute? Quanto pesa? Lei ha qualche disabilità? Lei ha qualche handicap? Qual è la prognosi del suo handicap? Le è mai stata negata un'assicurazione sanitaria? Quand'è l'ultima volta in cui è stato dal medico?</p>	<p>Lei è in grado di adempiere alle responsabilità che questo incarico necessariamente comporta? Di quali accorgimenti speciali avrebbe bisogno, per ricoprire l'incarico al quale s'è candidato?</p>



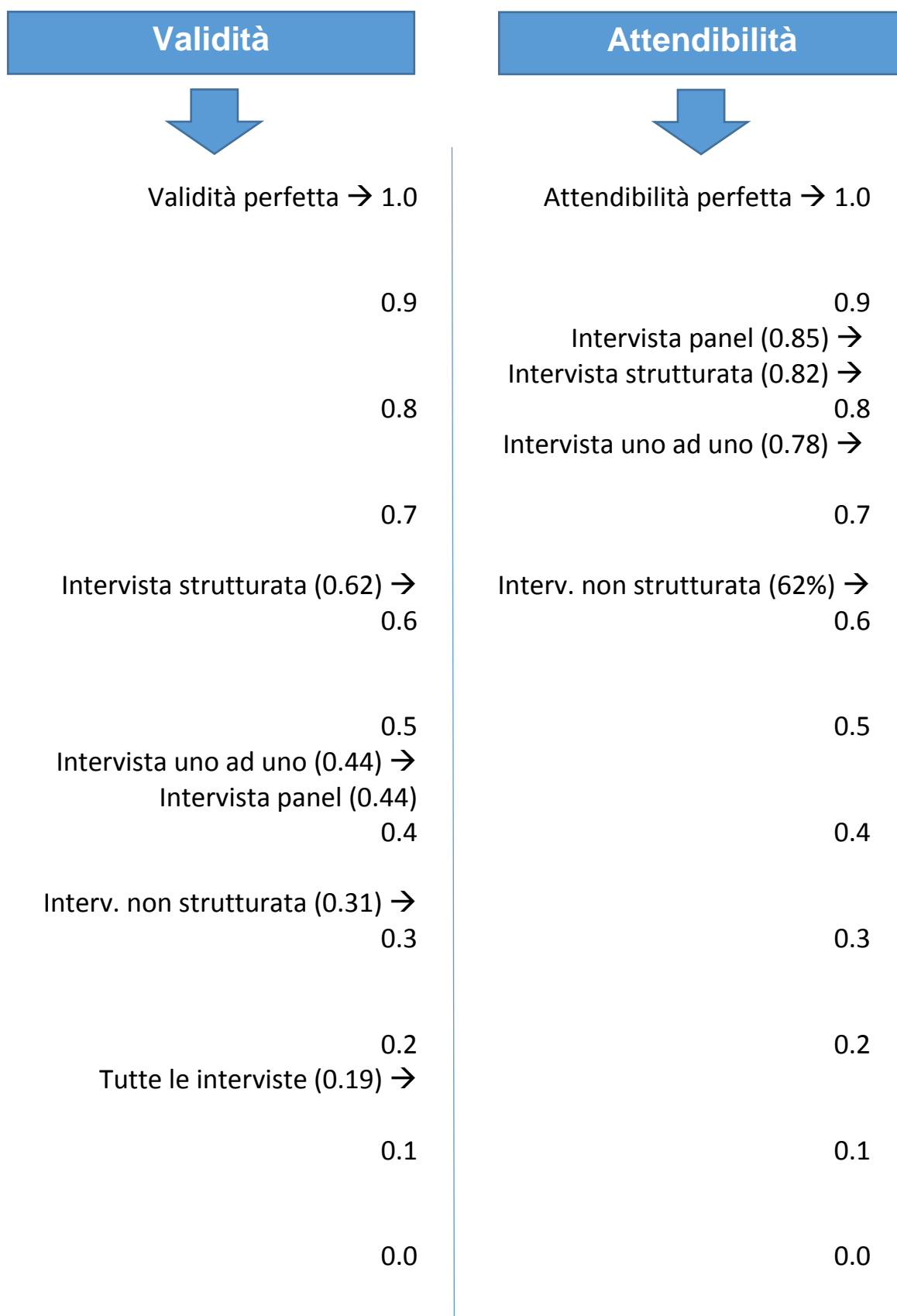


Tabelle di attendibilità e validità tratte da Smith, 1986; Shackleton e Newell, 199; Anderson e Shackleton, 1993

Tabella. Elementi da analizzare nel colloquio

A3 - Producing Intellectual Output 01. We will use the Meta-analysis which is the analysis of analyses, the statistical analysis of a large collection of analysis results from individual studies for the purpose of integrating the findings. We will perform a rigorous alternative to the casual, narrative discussions of research studies which typify our attempts to collect valid data from the rapidly expanding research literature.

A 3.1. Analysis of recent scientific research about personnel selection.

A 3.2 Analysis of recent scientific research about the cultural factors in personnel selection

A 3.3. Analysis of recent scientific research about work socialization, mentoring, coaching and tutoring

A 3.4 Analysis of recent scientific research about psychometric tools used in personnel selection

A 3.5 Review and summary of the scientific research analyzed

A 3.6 Analysis of commonly used method and techniques

A 3.7 Transnational comparing methods and techniques used in the participating countries

A 3.8 Analysis of the Laws related to personnel selection in different European countries

A 3.9 Review and summary of the most used methods and techniques in personnel selection

A 3.10 Interviewing companies of personnel selection regarding methods and techniques used

A 3.11 Interviewing HR professionals, recruiters and manager about the basic needs

Bibliografia

Anderson, N., Shackleton V. (1986). Recruitment and selection: a review of developments in the 1980's. *Personnel Review*, 15, 4, 19-26.

Anolli, L., Legrenzi, P. (2006). *Psicologia Generale*. Bologna: Il Mulino.

Back, M.D., Schmulke, S.C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism- popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145.

Baratto, F.C. (2015). *Studi sulla menzogna: prospettive tradizionali, nuove prospettive neuroscientifiche e loro influenza sul Sistema giuridico*. Tesi di laurea specialistica, IUSVE Istituto Universitario Salesiano Venezia. Relatore: Prof. Marco Monzani. Correlatore esterno, Dr. Igor Vaslav Vitale.

Barrick, M.R., Patton, G.K., Haughland, S.N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.

Barrick, M.R., Swider, B.W., Stewart, G.L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163-1172

Boncori, L. (2006). *I test in psicologia*. Bologna: Il Mulino.

Brenner, F.S., Ortner, T.M., Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View, in *Frontiers in Psychology*, vol. 7, art. 863, 1-11.

Bonini, N., Del Missier, F., Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Bologna: Il Mulino.

Bruk-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., & Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156-189.

Caki, N., Solmaz, B. (2013). The effects of facial beauty in personnel selection: a field work in retail sector, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 1203-1206.

Campbell, D.T., Stanley, J.C. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Castello, A., Vitale, I.V. (2012). La menzogna nelle organizzazioni, in *Filodiretto: Federmanager* Bologna.

Chatterjee, A., & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.

Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica. Costruire un test psicologico*. Milano: McGraw-Hill.

Christie, R., & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.

Davison, H.K., Maraist, C.C., Hamilton, R.H., Bing, M.N. (2012). To screen or not to screen? Using the Internet for Selection Decisions. *Employ Respons Rights Journal*, 24:1-21.

Dael, N., Mortillaro, M., & Scherer, K.R. (2012). The Body Action and Posture Coding System (BAP): Development and reliability. *Journal of Nonverbal Behavior*, 36, 97-121.

Dazzi, C., Pedrabissi, L. (2009). Graphology and personality an empirical study on validity of handwriting analysis. *Psychol Rep*, 105 (3 Pt2), 1255-68.

Deluga, R. (2001). American presidential Machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339-363.

Dominick, J.R., (1999). Who do you think you are? Personal home pages and self-presentation on the World Wide Web. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76, 646-658.

Dotlitch, D. & Cairo, P. (2003). *Why CEOs fail: the 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ekman, P., Friesen, W.V., Hager, J.C. (2002). *Facial Action Coding System (FACS): Manual*, Salt Lake City, USA: A Human Face.

Exner, J.E. (2003). *Rorschach: Compendio per il Sistema Comprensivo*. Milano: Franco Angeli.

Fazio, R.H. (1986). *How do attitudes guide behavior?* In *Handbook of motivation and cognition: foundation of social behavior*, a cura di R.M. Sorrentino e E.T. Higgins, New York: Guilford.

Fenigold, A. (1992). Good-looking people are not what we think, *Psychological Bulletin*, 111, pp. 223-228.

Fine, S. (2012). Estimating the economic impact of personnel selection tools on counterproductive work behaviors, in *Economic and Business Letters*, 1(4), 1-9.

Fletcher, C. (1990). The relationship between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessment in selection interviews: an empirical study. *Human Relations*, 43, 739-749.

Giambelluca, F.C., Parisi, S., Pes, P. (1995). *L'interpretazione psicoanalitica del Rorschach: modello dinamico strutturale*. Roma: Edizioni Kappa.

Gilmor, D.C., Beehr, T.A., & Love, K.G. (1986). Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and

Gosling, S.D., Ko, S.K., Manarelli, T., & Morris, M.E. (2002). A room with cues personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 379-398.

Haynes, S. N., Richard, D.C.S., Kubany, E.S. (1995). Content Validity in Psychological Assessment: A functional approach to concepts and methods, in *Psychological Assessment*, vol. 7, no. 3, 238-247.

Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: a meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, vol. 56, n. 2, pp. 431-462.

Joinson, A. (1998). Causes and implications of disinhibited behavior on the Internet. In J. G.Ackenbach's (Ed.), *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications* (pp. 43-60). San Diego: Academic.

Jonason, P., SLomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: how toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449-453.

Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Seleciont and Assessment*, 18, 174-186.

Kernberg, O. (1999). Le relazioni nei gruppi: Ideologia, conflitto e leadership. Milano: Raffaello Cortina.

Kets de Vries, M. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: an object relations perspective. *Human Relations*, 38, 583-601.

Kiazid, K., Restubog, S., Zagenczyk, T. & Kiewitz, C. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.

Kline, P. (1993). *Manuale di Psicometria*. Roma: Astrolabio.

Kleisner, K., Chvátalová, V., & Flegr, J. (2014). Perceived intelligence is associated with measured intelligence in men but not women. *PLoS ONE*, 9(3), e81237.

Kluemper, D.H. & Rosen, P.A. (2006). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.

Krause, D.E. (2012). Staffing and developing personnel using assessment centers: evidence from three continents, in *GSTF International Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, Vol. 2, No. 1, Dec 2012: pp-112-117.

Kuncel, N.R., & Tellegen, A. (2009): A conceptual and empirical reexamination of the measurement of the social desirability of items: implications for detecting desirable response style and scale development. *Personnel Psychology*, 62, 201-228.

Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgeson, F.P., Campion, M.A. (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature, *Personnel Psychology*, 67, 241-293.

Lombardo, M. & McCauley, C. (1994). *Benchmarks: A manual and trainer's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Maass, A., Castelli, L., Arcuri, L. (2005). *Misurare il pregiudizio: tecniche implicite versus esplicite*, in Capozza, D., Brown, R. *Identità Sociale: orientamenti teorici e di ricerca*. Bologna: Pàtron.
- Marcus, B., Machilek, F. & Schutz, A. (2006). Personality in cyberspace: personal web sites as media for personality expressions and impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1014-1031.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L., Nelson, C.E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decision are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n. 1, pp. 11-21.
- Marradi, A. (2007). *Metodologia delle scienze sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, K.S., Latner, J.D., Ebner, D., Hunter, J.A. (2013). Obesity discrimination: the role of physical appearance, personal ideology, and anti-fat prejudice. *International Journal of Obesity*, 37, 455-460.
- Peeters, H., Lievens, F. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 206-222.
- Paulhus, D.L. (1998). Interpersonale and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: a mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1197-1208.
- Paulhus, D., Westlake, B., Calvez, S., & Harms, P.D. (2012). Self-presentation success: a matter of self-promotion, not self-enhancement? *Journal of Applied Social Psychology*.
- Resick, C., Whitman, D., Weingarden, S. & Hiller, N. (2009): The bright-side and dark side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1365-1381.
- Rocchi, M.B.L. (2007). *Statistica e metodologia della ricerca per le discipline biometriche e psicocomportamentali*. Trieste: Edizioni Goliardiche.
- Roth, P.L., Van Iddekinge, C.H., Huffcutt, A.I., Eidson, C.E., Jr., Schmit, M.J. (2005). Personality saturation in structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 261-273.
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rule, N.O., & Ambady, N. (2009). She's got the look: inferences from female chief executive officers' faces predict their success. *Sex Roles*, 61(9-10), 644-652.
- Rule, N.O., & Ambady, N. (2010). Democrats and Republicans can be differentiated from their faces. *PLoS ONE*, 5(1), e 8733.

- Rule, N.O., Ambady, N., Adams Jr, R.B., Ozono, H., Nakashima, S., Yoshikawa, S., Watabe, M. (2010). Polling the face: prediction and consensus across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 1-15.
- Schneider, T.J. (2015). *Social networking sites and personnel selection: an initial validity assessment*, Thesis submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Dotor of Philosophy in Industrial/Organizational Psychology.
- Shackleton, V.J. e Newell S. (1991). Management selection: a comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.
- Smith, P. C. (1986). *Personnel Management*, Dicembre.
- Soyer, R., Rovenpor, J. & Kopelman, R. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: attraction, satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 285-304.
- Sutherland, C.A.M. (2015). *First impressions from faces: integrating facial dimensions and social categories*, Doctor of Philosophy Thesis: University of York.
- Sutherland, C.A.M., Oldmeadow, J.A., Santos, I.M., Towler, J., Burt, D.M., Young, A.W. (2013). Social inferences from faces: ambient images generate a three-dimensional model, *Cognition*, 127, pp. 105-118.
- Sutherland, C.A.M., Rowley, L.E., Amoaku, U.T., Daguzan, E., Kidd-Rossiter, K.A., Maceviciute, U., Young, A.W. (2015). Personality Judgements from everyday images of faces, *Frontiers in Psychology*, vol. 6,
- Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Rhodes, G. (2016). Facial first impressions from another angle: how social judgements are influenced by changeable and invariant facial properties. *British Journal of Psychology*,
- Tsenova, T. N. (2016). *Il comportamento a rischio in adolescenza*. Tesi di laurea non pubblicata, Università degli Studi dell'Aquila, a.a. 2015-2016.
- Ungaro, U., Borrelli, F. (2006). *Z-Test: Attualità ed importanza di un test proiettivo di facile uso*. Bari: Edizioni Marianna.
- Wade, J., Roth, P: (2015). Social media and personnel selection how does new technology change an old game, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth, 2015*, 1-21.
- Watkins, L. M., Johnston, K. (2000). Screening Job Applicants: the impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n.2, pp. 76-84.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton & Co.
- Wu, J.Y. (2010). *Ethical and unethical negotiation tactic usage: Considering the role of aberrant personality*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.

Wu, J., & LeBreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.

Yeung, R. (2009). *Come intervistare e selezionare i candidati migliori*. Milano: Franco Angeli.

Van Iddekinge, C.H., Raymark, P.H., Roth, P.L. (2005). Assessing personality with a structured employment interview: Construct-related validity and susceptibility to response inflation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 526-552.

Van Velsor, E., & Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.

Vernon, R.J.W., Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Hartley, T. (2014). Modeling first impressions from highly variable facial image, *PNAS*, vol. 111, n.32, pp. E3353-E3361.

Vitale, I.V. (2010). *Zulliger test: l'effetto del contesto*. Tesi di laurea triennale in Scienze Psicologiche del Lavoro, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Relatore: Prof. Lamberto Lambertucci, a.a. 2009/2010.

Vitale, I.V., Bafera, V. (2014). Il ruolo della prima impressione nella selezione del personale, in *FiloDiretto: Federmanager* Bologna.

Vitale, I.V., Falvo, R., Capozza, D. (2014). *Liderazgo, estilos de apego y clima organizacional en un hospitl der sur de Italia*. Paper presented at PSIFEX 2015 - La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Zammuner, V.L. (1998). *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna: Il Mulino.