

Il colloquio di selezione

Veronica Ortolina

Scuola e mondo del lavoro
viaggiano su strade
apparentemente separate.
In realtà, entrambi
vogliono ottenere il massimo
da coloro che vi si avvicinano.

Il colloquio di selezione rappresenta il primo incontro tra l'azienda e il candidato. È perciò fondamentale affrontarlo e svilupparlo secondo le migliori modalità allo scopo di *partire bene* da una parte e dall'altra. Non è, infatti, da sottovalutare il fatto che il selezionatore rappresenta per il selezionato il *primo viso* che l'azienda gli propone e da esso questi, inconsciamente, si farà un'idea, che potrà essere più o meno rispondente al vero, delle caratteristiche *umane e professionali* che sono proprie dell'ambiente con cui avrà a che fare dopo il suo ingresso. In questo senso, il colloquio assume una valenza bidirezionale, segnatamente nei casi in cui il candidato possa permettersi la scelta fra più di una azienda. Non è infrequente, infatti, che un'azienda si *lasci scappare* il soggetto più adatto alle proprie esigenze per l'inadeguatezza del selezionatore. Questi dovrà, quindi, essere una persona di esperienza, conoscitore dell'azienda dal punto di vista delle risorse umane e di ogni aspetto della struttura, non solo per poter valutare appieno le probabilità di favorevole inserimento del candidato, ma anche per essere in grado di rispondere adeguatamente alle domande del selezionato e agli atteggiamenti di comprensibili *attese* che quest'ultimo riversa su di lui.

Ciò che è fondamentale per i giovani che escono dalle scuole superiori è di affacciarsi al mondo del lavoro con curiosità, proponendosi in maniera semplice ed onesta,

ma facendo emergere la voglia di imparare e misurarsi con un lavoro, se possibile inerente al percorso di studi effettuato.

L'ESAMINATORE

Il ruolo dell'esaminatore viene opportunamente e sempre più spesso svolto, nelle aziende come nelle società di *recruiting*, da psicologi o da laureati in materie umanistiche (ancor meglio se hanno maturato precedentemente una corposa esperienza all'interno di altre funzioni dei *Settori del Personale*), professionisti che sono particolarmente adatti, per i loro studi e le loro inclinazioni, a riconoscere i diversi aspetti della personalità e dell'animo umano.

Le abilità richieste - L'esaminatore deve essere capace di:

- ascolto attivo;
- aprire e chiudere il colloquio;
- stabilire un rapporto di reciproca collaborazione e dialogo;
- dare una struttura e un ritmo all'incontro e all'intervista;
- usare la comunicazione non verbale;
- dare un feedback finale.

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Avviene generalmente tra due persone che non si sono mai viste prima, per cui suscita sempre apprensione da una parte e dall'altra, soprattutto nei ragazzi molto giovani, anche se lo stato di tensione emotiva sarà ovviamente più marcato nel selezionato, se non altro per le aspettative che ripone nella circostanza. Lo stesso fatto di ricevere l'interlocutore stando *dietro ad una scrivania* mette il selezionatore in una condizione di preminenza. Sarà quindi necessario saper gestire questi stati d'animo per ottenere i migliori risultati.

Il clima - Dipende, per una percentuale sicuramente molto alta, dal selezionatore: egli, a seconda della sua volontà e del suo carattere, potrà creare un clima disteso o di tensione: le stesse prime parole del selezionatore che dovrà, secondo prassi, aprire la conversazione saranno determinanti in tal senso. Secondo alcuni studiosi, il selezionatore dovrà mantenere per tutta la durata dell'incontro un atteggiamento di *corretto distacco* dal candidato, per non influenzarne le reazioni e per acquisire i criteri di giudizio. Secondo altri, è invece il caso che si adoperi per creare con l'altro soggetto una situazione di empatia, perché il candidato possa esprimersi al meglio e *tirare fuori* tutto se stesso. In ogni caso, il valutatore dovrà essere in grado, qualunque sia il suo approccio, di conservare un metro di giudizio uniforme per tutti i candidati incontrati per una stessa selezione, astraendo da personali *simpatie* del momento.

L'atteggiamento - C'è chi considera il colloquio come la simulazione di un vero e proprio rapporto di lavoro, pertanto esso potrà assumere un significato che va al di là delle informazioni raccolte e delle impressioni tratte dai comportamenti. Dall'atteggiamento del candidato, il selezionatore si potrà fare una prima idea di come l'assumendo si rappresenterà nelle situazioni collaborative aziendali o qualora dovesse rappresentare la ditta in contatti esterni. Al valutato converrà sempre mantenere un atteggiamento *onesto* sia prima, in sede di redazione del curriculum, sia in occasione dell'incontro con il valutatore: gonfiare troppo le proprie esperienze o addirittura inventarle di sana pianta sarà, nello sviluppo della conoscenza reciproca o, al più tardi, durante il rapporto di lavoro che si verrà ad instaurare, molto difficilmente sostenibile e avrà il solo effetto di produrre una pessima impressione nell'esaminatore o, in momenti successivi, difformità qualitative delle prestazioni da quelle che l'azienda si attendeva dal neo-assunto. Si dovranno, invece, mettere in mostra tutte le proprie capacità senza reticenze e senza false modestie, con chiarezza e con descrizione diffusa, per creare una completa immagine di sé e delle proprie potenzialità professionali.

Fra i candidati più giovani è spesso diffusa l'abitudine di tacere precedenti esperienze lavorative che non abbiano attinenza con i propri studi o che possano essere considerate *dequalificanti* perché non all'altezza della qualifica richiesta. Va invece tenuto presente che il selezionatore trarrà migliore impressione dal fatto che il soggetto si è adoperato dopo gli studi in qualche lavoro (anche *lavoretto*) piuttosto che rimanere inattivo ad attendere passivamente l'occasione di un impiego adeguato

alle proprie aspettative: il *darsi da fare* è sempre segno di ingegnosità e impegno, nella più riduttiva delle ipotesi, di *buona volontà*.

Vi sono una serie di atteggiamenti che vengono generalmente tenuti presenti dall'esaminatore ai fini del proprio giudizio, al di là di quello che *viene detto*. Anzitutto il *come* le cose vengono dette, il tono di voce, le inflessioni, le pause, e poi il cosiddetto *linguaggio del corpo*, le posture, i movimenti, i tic, gli atteggiamenti ripetitivi, il comportamento delle braccia, delle gambe, delle mani.

I contenuti - Gli oggetti del colloquio possono essere i più svariati. È utile, a mio parere, iniziare sempre con una breve esposizione delle caratteristiche dell'azienda e della posizione per cui il candidato è stato convocato, oppure fornendo l'informazione che il colloquio ha un valore puramente informativo e, per il momento, non finalizzato ad alcuna posizione aperta. È bene evitare anche le cosiddette domande *chiuse*, alle quali l'esaminato sia costretto a rispondere esclusivamente con un *sì* o con un *no*. La domanda dovrà valere invece come apertura di un argomento da trattare; sarà frequente, dunque, per l'esaminatore inserirsi con la richiesta del *perché*. Gli studi, le modalità di trascorrere il proprio tempo al di fuori degli impegni scolastici ed universitari, i rapporti con la gente e i comportamenti in compagnia potranno essere gli argomenti classici su cui verterà il primo incontro con il candidato neo-diplomato o neo-laureato; le esperienze lavorative, il maggiore o minore gradimento di esse, i rapporti con i responsabili e i colleghi, i motivi per cui si ha disponibilità a cambiare, le aspettative per il ruolo che si andrà a ricoprire quelli da affrontare con chi abbia già



avuto altre esperienze lavorative. La conversazione potrà spaziare sugli argomenti più diversi e per le strade che più si riterranno opportune avendo riferimento alle peculiarità del candidato e a quello che gli si richiede nello specifico da parte dell'azienda. Tenendo sempre bene presente però, da parte dell'esaminatore, che dovrà essere sempre lui stesso a mantenere il controllo e a dirigere la conversazione senza che il candidato prenda il sopravvento.

Gli appunti - Dell'avvenuto incontro dovranno essere redatti accurati appunti scritti, che si riveleranno sicuramente indispensabili per ritornare sulla *selezione* conservando ogni possibilità di ricostruire il percorso, candidato dopo candidato, ed emettere quindi il giudizio finale. L'eventuale fotografia del candidato, spillata sul curriculum, potrà essere utile per ricordare, a colpo d'occhio, il soggetto.

Le tipologie - Vi sono vari tipi di colloquio con differenti finalità, ma le caratteristiche che connotano la struttura dello stesso sono le medesime:

- la specializzazione (professionalità);
- la complementarità dell'interazione (l'interazione non è simmetrica ma è tipicamente *I up-I down*);
- la finalizzazione a un obiettivo: esiste un obiettivo, conosciuto e condiviso da entrambi i partecipanti;
- la strutturazione del *setting*: il colloquio avviene sempre in un *setting* coscientemente e intenzionalmente strutturato dal conduttore (in azienda vi sarà uno spazio idoneo, quale una sala riunioni accogliente oppure un ufficio chiuso).

IL COLLOQUIO DI SELEZIONE IN Y2K

Il colloquio va sempre inteso come un tentativo di conoscere una persona per valutarla e come un momento di trasmissione dell'immagine dell'azienda, in tal senso risulta quindi un atto di pubbliche relazioni.

Il colloquio di selezione si propone, in generale, due **finalità**:

- raccogliere informazioni sul candidato;
- dare informazioni sul lavoro offerto.

È opportuno iniziare e concludere il colloquio nel modo



meno formale possibile, affinché il candidato possa sentirsi a suo agio, libero da forti tensioni emotive e da timori che potrebbero bloccarlo o farlo chiudere in difesa. Il candidato deve essere ascoltato con attenzione e senza interruzioni. In generale, meno parla l'intervistatore, più l'intervista ha successo. Ciò non significa imporre al candidato lunghi e stressanti silenzi.

A tale scopo, sono utili i seguenti **suggerimenti** da utilizzare quotidianamente:

- informare l'intervistato sugli scopi del colloquio;
- garantire l'uso riservato delle informazioni raccolte;
- mantenere un atteggiamento collaborativo e professionale, mai inquisitorio ed autoritario, rispettoso dei punti di vista dell'intervistato;
- offrire un supporto nei momenti di difficoltà e di ansia, trovando le modalità di volta in volta più opportune per superarle. Il modo di porre le domande può influenzare le risposte.

Di massima è necessario:

- a. prepararsi sempre adeguatamente prima di iniziare un colloquio;
- b. concludere sempre un colloquio iniziato;
- c. non avere mai fretta.

Le domande poste nel corso dell'intervista possono rientrare in tre ampie categorie:

- **domande aperte:** il loro scopo è quello di introdurre un certo argomento e di invitare il candidato a parlare. Generalmente non si può rispondere con *si* o *no*. Iniziano con: perché, che cosa, come, mi parli. Ad esempio: *“Che cosa ne pensa dell'automazione del lavoro?”*, *“Perché vuole lavorare in questa azienda?”*, *“Mi parli delle sue precedenti occupazioni?”*;
- **domande chiuse:** si riferiscono a qualcosa di definito, si può rispondere con *si*, *no*, o un'altra parola singola. Si usano per verificare specifici aspetti d'indagine. Iniziano generalmente con: dove, ha, è, come, quanto. Ad esempio: *“È figlio unico?”*, *“Dove ha conseguito il diploma?”*, *“Ha lavorato all'estero?”*, *“Dove si è laureato?”*;
- **domande ipotetiche:** si chiede al candidato come si comporterebbe o reagirebbe in un'ipotetica situazione. Si usano per verificare un'ipotesi o per verificare specifiche competenze. Includono generalmente la parola *se*. Ad esempio: *“Come si comporterebbe se...?”*, *“Se la concorrenza abbassasse i prezzi del 10% lei come agirebbe?”*, *“Se gli infortuni in officina aumentassero sensibilmente, lei cosa farebbe?”*.

Normalmente è consigliabile iniziare ad affrontare i vari argomenti del colloquio con domande aperte, per passare poi ad eventuali domande ipotetiche e solo alla fine porre domande chiuse.

Un normale colloquio non dovrebbe essere di **durata** inferiore ai tre quarti d'ora e superiore alle due ore.

PRIMA DEL COLLOQUIO

Le attività preliminari allo svolgimento dell'intervista sono:

- a. analisi ed approfondimento dei requisiti necessari per svolgere la mansione prevista, così come emergono da una *job analysis*;
- b. determinazione dei fattori di valutazione, preferibilmente ponderati in base alla loro importanza relativa;
- c. scelta della tecnica di intervista più adatta: individuale o di gruppo; strutturata o semi-strutturata;
- d. messa a punto di una serie di domande finalizzate alla valutazione dei fattori prestabiliti;
- e. visione del curriculum del candidato, per evidenziare eventuali omissioni o incongruenze, da chiarire in fase di intervista;
- f. predisposizione del setting in cui condurre l'intervista, dei tempi e della documentazione.

DOPO IL COLLOQUIO

Subito dopo il colloquio l'intervistatore sviluppa ed integra le note - sintetiche - prese in precedenza, ricapitola i contenuti e l'andamento del colloquio, stende una prima descrizione e valutazione del candidato. È opportuno dilazionare un po' i tempi della valutazione finale (almeno di qualche ora), per dar tempo alle impressioni e alle prime valutazioni di *sedimentare* e scaricarsi degli elementi di emotività che possono scaturire dall'interazione. È indispensabile seguire uno schema che riporti i punti sui quali indirizzare l'attenzione e che guidi l'intervistatore nel processo valutativo.

Un esempio - Riporto un esempio di colloquio che spesso mi trovo ad affrontare: il colloquio tecnico-professionale.

Il colloquio tecnico-professionale va interamente centrato sull'argomento *lavoro*, al fine di valutare le specifiche conoscenze professionali possedute dal candidato. È opportuno avviare il colloquio chiedendo una storia libera e completa delle esperienze professionali, dagli inizi al momento attuale; far parlare il candidato soprattutto delle esperienze più vicine alla posizione per cui viene selezionato; approfondire ogni particolare (entrando in dettagli anche minuti) ed insistere dove si sospetta una insufficiente comprensione, chiedendo molti *perché* riguardo il tipo d'azienda (dimensioni, caratteristiche, tecnologie, problemi) e di attività svolte (responsabilità, compiti, impegno). Può essere opportuno far disegnare schizzi, organigrammi e prospetti vari.

Veronica Ortolina - HR Manager di Y2K Communication - www.y2kcommunication.it.