



***UN'ANALISI CRITICA DELLE IMPLICAZIONI DERIVANTI
DALL' UTILIZZO DI METODI E STRUMENTI PER LA
SELEZIONE DEL PERSONALE***

Gabriele Di Maio Cucitro

La selezione del personale

La selezione del personale è un processo volto alla scelta della persona adatta allo svolgimento di una determinata mansione lavorativa. Consiste in una serie di attività che hanno lo scopo di condurre alla scelta del candidato (o dei candidati) da assegnare al lavoro più adatto a lui per far sì che le risorse a disposizione vengano usate nel migliore dei modi. Il processo di selezione è di estrema importanza, dal momento che per qualsiasi organizzazione è fondamentale la scelta dei giusti collaboratori. Col venir meno del contatto tra datore di lavoro e dipendenti, grazie all'espansione delle organizzazioni e alla diversificazione dei compiti individuali, è nata l'esigenza di un metodo scientifico atto a selezionare candidati e conoscerli in modo sicuro grazie alla raccolta di dati che è possibile analizzare e classificare.

Per effettuare una scelta, e quindi una selezione, è fondamentale avere un quadro chiaro degli elementi da indagare per fare in modo che una determinata posizione professionale possa essere ricoperta in modo soddisfacente.

La pianificazione del processo di selezione del personale, attualmente, richiede una analisi approfondita e passa attraverso differenti fasi, interdipendenti e sequenziali: l'analisi del lavoro (Job Analysis); il reclutamento; la selezione vera e propria e l'inserimento all'interno dell'organizzazione degli individui scelti.

Gli strumenti della selezione

Il colloquio. Il colloquio è il metodo di selezione maggiormente impiegato dalle aziende, possiede un valore insostituibile perché permette l'instaurarsi di un contatto umano e immediato e la possibilità di ricavare un gran numero di informazioni e grazie all'interazione tra candidato e selezionatore consente un confronto e una reciproca conoscenza, mettendo in atto una dinamica relazionale che pervade le sfere cognitive ed emotive dei due attori¹. Grazie al colloquio il candidato ha la possibilità di capire se il lavoro offerto è adatto alle sue aspirazioni e il selezionatore ha modo di far emergere caratteristiche del candidato, come i tratti di personalità, gli interessi e le motivazioni per verificarne l'idoneità col lavoro proposto. Gli scopi del colloquio, infatti, sono molteplici: esso consente di accertare che il candidato possieda quelle caratteristiche ricercate e necessarie per ricoprire un determinato ruolo all'interno dell'azienda; fornire al candidato informazioni utili sull'azienda e sulla mansione lavorativa che, eventualmente, andrebbe a ricoprire e, infine, riunire tutti gli elementi raccolti sulle capacità e sulle caratteristiche del candidato che sono state precedentemente raccolte grazie ad altri strumenti.

Oltre al colloquio individuale, in cui il candidato è solo con il selezionatore in una interazione a due, esistono altri tipi di colloquio che sono: il colloquio di gruppo, in cui i candidati vengono convocati in gruppo e, a turno, fanno una presentazione di se stessi e rispondono alle domande del selezionatore; il colloquio in serie in cui il candidato sostiene diversi colloqui con diversi selezionatori e il colloquio panel, che prevede che il candidato sostenga un colloquio in presenza di diversi selezionatori, che alternano le domande, secondo una predeterminata struttura. Un colloquio, infatti, può essere strutturato o non strutturato (libero). Si è in presenza di un colloquio strutturato quando il selezionatore dispone di una griglia preimpostata di domande da porre ai candidati, seguendo un ordine già stabilito in precedenza. In questo caso è più opportuno utilizzare il termine "intervista". Un colloquio non strutturato, invece, prevede che il selezionatore e il candidato abbiano un confronto libero da schemi preimpostati: il selezionatore introduce gli argomenti e, di volta in volta, pone domande di genere ampio, lasciando il candidato libero di parlare di sé e sviluppare gli argomenti secondo le sue peculiari modalità.

¹ Cortese C.G., Del Carlo A. (2008). La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore. Milano: Raffaello Cortina, p. 29.

All'interno del colloquio è possibile individuare tre fasi principali: la fase di apertura, la fase centrale e la fase di chiusura². La fase di apertura è l'inizio dell'interazione a due, ed è la fase più delicata dell'intero colloquio, perché ha lo scopo di mettere a proprio agio il candidato e creare un clima disteso. Per favorire l'instaurarsi di un clima amichevole è utile che l'intervistatore cominci la conversazione introducendo argomenti di interesse comune, come ad esempio chiedere delucidazioni su alcuni punti del curriculum.

La fase centrale ha lo scopo di rilevare le caratteristiche e i requisiti del candidato. Il selezionatore chiederà informazioni riguardo l'istruzione, i titoli di studio conseguiti, i corsi di formazione frequentati, la conoscenza delle lingue straniere, le competenze informatiche, le esperienze lavorative precedenti, approfondendo i motivi per cui è stato lasciato l'ultimo lavoro, per finire sulle aspettative professionali del candidato, sia ad un livello generale, sia in riferimento al ruolo che occuperebbe all'interno dell'azienda per cui si è candidato.

L'ultima fase del colloquio è quella di chiusura, durante la quale il selezionatore informa il candidato sulle future modalità di contatto per essere messo a conoscenza dell'esito della valutazione. Il colloquio può dirsi terminato quando l'intervistatore ha raggiunto una conoscenza sufficiente del candidato e ha raccolto un numero di informazioni tale da dargli la possibilità di valutare la eventuale possibilità di assunzione. La fase di chiusura si sviluppa come quella di apertura: l'intervistatore può ricorrere all'uso di domande generiche e riportare la conversazione sugli argomenti iniziali, e comunicare la fine del colloquio.

L'Assessment Center. I rapidi cambiamenti del mondo del lavoro attuale hanno portato all'esigenza di metodi di sviluppo e selezione degli individui basati sul metodo delle competenze. Molte aziende hanno adottato la metodologia dell'assessment center per comprendere se un individuo è in possesso delle competenze o del potenziale necessario per ottenere performance di successo. Un assessment center è un processo che coinvolge molteplici tecniche standardizzate, tra cui simulazioni, interviste e test psicologici, volti alla valutazione dei candidati. Le tecniche utilizzate permettono ai candidati di dimostrare le abilità e le competenze essenziali al fine del corretto svolgimento di un determinato lavoro. Un assessment center consiste in un insieme di metodi standardizzati volti alla valutazione di determinati comportamenti, che contempla l'uso di una serie di tecniche e la presenza di osservatori. Il metodo dell'assessment center comprende diverse tecniche di valutazione, tra cui le simulazioni, i test psicologici e talvolta anche interviste. La caratteristica più importante degli assessment center è che

² Ivi, p. 53.

essi si riferiscono alle prestazioni lavorative future: osservando il modo in cui i partecipanti gestiscono i problemi proposti, i valutatori possono farsi un'idea delle prestazioni lavorative future dei candidati. Le simulazioni, infatti, sono un metodo importante che dà la possibilità di vedere come si comporterebbe un individuo di fronte a una determinata situazione, prima di ricoprire effettivamente un ruolo lavorativo. Le simulazioni sono pensate per indagare determinati comportamenti che si rivelano essere aspetti importanti di una determinata posizione lavorativa. Questi aspetti, chiamati “dimensioni” sono individuati partendo da una analisi della posizione lavorativa presa in considerazione, chiamata, più propriamente, job analysis. Tale procedura identifica i comportamenti, le motivazioni e i diversi tipi di conoscenza che sono cruciali per il corretto svolgimento di una specifica mansione lavorativa. Durante l'assessment, quindi, questi indici vengono ricavati dai risultati di varie prove.

I Test nel processo di selezione del personale

Un test è una procedura sistematica di osservazione dell'individuo, composta da un insieme di stimoli in grado di elicitare particolari risposte nel soggetto che risultano interpretabili sulla base di norme definite, attraverso le quali il risultato ottenuto può essere utilizzato per prevedere determinati comportamenti futuri (Argentero, 2006). Più nel dettaglio, un test è un insieme di stimoli rigorosamente standardizzati, detti item, che possono consistere in domande, prove grafiche o motorie o di prestazioni di vario tipo. Gli stimoli devono essere standardizzati, devono cioè essere sempre uguali ed esenti da possibili variazioni³.

Lo scopo della selezione del personale è di distinguere, all'interno di un campione, quei soggetti che possiedono più di altri le capacità richieste per un determinato lavoro. Il fine ultimo dei test, infatti, è di misurare le differenze tra gli individui, dal momento che sono procedure standardizzate e forniscono quindi misure oggettive.

Attualmente i test maggiormente usati all'interno del processo di selezione del personale sono quelli di personalità, i test attitudinali, i test di interessi e di valori professionali e quelli di conoscenza.

I test di personalità. I test di personalità sono strumenti che indagano le caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali e di atteggiamento che sono alla base delle modalità di interazione di un

³ Di Nuovo, S. (2008). Misurare la mente. I test cognitivi e di personalità. Roma-Bari: Laterza.

individuo con il proprio ambiente⁴. La personalità è la risultante dell'interazione di diversi fattori che nel corso della vita di un individuo interagiscono tra loro, e questo tipo di test è volto a misurare quei tratti e quelle caratteristiche di personalità che differenziano una persona dalle altre, nel caso della selezione avviene una distinzione tra i candidati adatti e quelli non adatti allo svolgimento di determinati tipi di lavoro.

I test di personalità generalmente vengono impiegati come ulteriore strumento volto alla conoscenza del candidato; non sono, cioè, delle istanze selettive. I test di personalità si dividono in due categorie: proiettivi e oggettivi.

Nei test proiettivi il soggetto è posto di fronte a stimoli ambigui, come macchie colorate, immagini ambigue, vignette raffiguranti storie poco strutturate che consentono una gran varietà di interpretazioni. Lo scopo del soggetto è quello di conferirgli un senso, descrivendo quel che vede e cosa, secondo lui, sta accadendo all'interno delle scene rappresentate. La risposta è del tutto soggettiva, dal momento che non esistono elementi all'interno del materiale presentato che favoriscono interpretazioni certe, quindi il soggetto tende a fornire spiegazioni che provengono dal profondo della sua personalità, tende a “proiettare”, quindi, il suo vissuto e i suoi tratti intimi sugli stimoli proposti in modo da interpretarne soggettivamente il significato.

I test soggettivi trovano una diffusione più ampia rispetto a quelli proiettivi e sono strutturati sotto forma di questionari, composti da una serie di item univoci a risposta multipla su cui al soggetto viene chiesto di esprimere il grado di accordo o disaccordo. I test di personalità sono strumenti molto importanti perché permettono di misurare quelle caratteristiche che risultano fondamentali per lo svolgimento di una mansione lavorativa: molte persone, infatti, possono essere dotate di vaste capacità intellettive e una grande preparazione professionale, ma allo stesso tempo deficere di quelle caratteristiche personali che risultano fondamentali per il successo lavorativo. I test di personalità che trovano una più ampia diffusione sono il Big Five Questionnaire (dalla teoria dei Cinque Fattori di McCrae e Costa) di Caprara, Barbaranelli e Borgogni; il Minnesota Multiphasic Personality Inventory di Hathaway e McKinley; il California Psychological Inventory di Grough, l'Eysenck Personality Questionnaire di Eysenck e il Test dei sedici fattori primari di Cattell.

Capacità Cognitive Generali – L'Intelligenza. Anche se nel corso degli anni numerosi studiosi hanno cercato di dare all'intelligenza una definizione precisa, essa non si presta a essere racchiusa all'interno

⁴ Cortese C.G., Del Carlo A. (2008). La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore. Milano: Raffaello Cortina, p. 89.

di un'area dai confini delineati. Oggigiorno, infatti, è largamente condivisa l'opinione secondo la quale l'intelligenza come dimensione unitaria non esiste e quindi non può essere direttamente misurata.

La dimensione dell'intelligenza è concepita come un sistema complesso di cui fanno parte differenti abilità, di conseguenza per poterla misurare occorre utilizzare una serie di prove, ognuna atta a fornire una misura relativa a una determinata abilità. Le abilità mentali che vanno a costituire l'intelligenza possono riguardare le abilità numeriche, spaziali e verbali, la memoria, il ragionamento e la percezione. I test di intelligenza possono essere suddivisi in "globali" e "analitici". I test globali comprendono prove per la misurazione di molteplici abilità e forniscono un punteggio unico finale. I test analitici, invece, sono volti alla misurazione di singole abilità mentali. La proprietà più importante dei metodi di valutazione e selezione del personale è la validità predittiva, ovvero l'abilità di predire prestazioni lavorative future. In un articolo che mette a confronto studi condotti nel corso degli anni sui metodi di selezione, Schmidt e Hunter⁵ hanno trovato che il metodo con una più alta validità predittiva è quello che si propone di misurare capacità mentali generali (G.M.A.) come, ad esempio, l'intelligenza o le abilità cognitive e che a contribuire all'aumento complessivo della validità predittiva concorrono anche le misure della coscienziosità, dell'integrità, le interviste strutturate e i test riguardanti le conoscenze. Dai loro dati è emerso che le abilità mentali generali, conosciute anche come abilità cognitive generali e intelligenza generale, occupano un ruolo privilegiato, per le seguenti ragioni: di tutte le procedure che possono essere usate per ogni occupazione, questa ha la più alta validità e i costi più bassi, considerando che i fondamenti teorici di questa abilità sono più robusti di quelli che sottendono qualsiasi altra misura di personalità: il costrutto psicologico delle capacità cognitive generali è stato introdotto da Spearman nel 1904 e le teorie dell'intelligenza sono state sviluppate e testate per circa cento anni (Brody, 1992; Carroll, 1993; Jensen, 1998); quindi il significato del costrutto di intelligenza è molto più definito di altri, nonostante il dibattito in merito sia ancora aperto.

L'Intelligenza Emotiva. Sebbene la ricerca sull'intelligenza emotiva abbia mostrato che questo costrutto è positivamente correlato con soddisfacenti performance lavorative, si sa ancora poco sui motivi di questo fenomeno. La prospettiva edonistica del benessere suggerisce che la ricerca del piacere e l'evitamento del dolore sono tendenze naturali dell'essere umano e lo scopo primario della vita. Gli individui che sperimentano frequentemente stati positivi e piacevoli nel corso della propria vita e hanno un atteggiamento positivo verso il lavoro hanno più probabilità di ottenere dei successi sia nella vita sociale che in quella lavorativa. L'ipotesi di base di uno studio di Daejeong Choi, In-Sue Oh,

⁵ Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Russell P. Guay e Eunjung Lee⁶ consiste nella credenza che le differenze individuali ricoprono un ruolo chiave nel determinare il come e il perché alcune persone hanno un atteggiamento nei confronti del lavoro più positivo di altre. Essi sostengono che come le attitudini lavorative hanno sia basi emozionali che cognitive, così anche l'intelligenza emotiva ha sia basi emozionali che cognitive. Questo significa che, insieme ai processi affettivi, gli individui nelle loro interazioni con l'ambiente usano anche risorse cognitive. Vista la mancanza di studi approfonditi su queste implicazioni dell'intelligenza emotiva Daejeong Choi, In-Sue Oh, Russell P. Guay e Eunjung Lee si sono proposti di indagare i giudizi situazionali sottostanti la relazione tra intelligenza emotiva e attitudini lavorative, focalizzandosi in particolare sulla soddisfazione lavorativa. L'efficacia dei giudizi situazionali è definita come <<le differenze individuali nell'abilità di dare validi giudizi e risposte alle situazioni>>(Chan, 2006) e funge da mediatore delle relazioni tra intelligenza emotiva ed esperienze lavorative. Secondo gli autori di questo studio, gli individui che riescono a risolvere con successo le situazioni lavorative emotivamente cariche, sono quelli maggiormente capaci di costruire un buon ambiente intorno a sé, sviluppando atteggiamenti lavorativi più positivi. I loro risultati hanno mostrato che l'intelligenza emotiva, i giudizi situazionali e gli atteggiamenti lavorativi hanno una correlazione positiva tra loro e i giudizi situazionali mediano parzialmente la relazione tra intelligenza emotiva e impegno organizzativo. Il successo, quindi, non sembra essere esclusivamente determinato dalle abilità apprese, ma anche da quelle abilità che concernono le emozioni. C'è un dibattito in corso sull'uso del termine "intelligenza" per descrivere quella emotiva. Schmidt e Hunter hanno definito l'intelligenza come <<l'abilità di comprendere e ragionare correttamente con le astrazioni e risolvere i problemi>> e Stéphan Côté e Christopher T.H. Miners (2006) hanno definito l'intelligenza emotiva come la capacità di comprendere e ragionare correttamente con le astrazioni emozionali (concetti emozionali) e risolvere problemi legati alle emozioni. Questi ultimi concepiscono l'intelligenza emotiva e l'intelligenza cognitiva come due tipi differenti di capacità che fanno parte dell'intelligenza generale, in un modello gerarchicamente strutturato. L'intelligenza emotiva rappresenta la specializzazione di quella generale nell'area delle emozioni e per questo motivo l'intelligenza emotiva e cognitiva debbono essere positivamente correlate. Pur essendo due costrutti differenti, dal momento che appartengono a domini separati, dai risultati di diversi studi è emerso che individui con un'alta intelligenza cognitiva tendono ad avere anche un'intelligenza emotiva alta, mentre gli individui con una bassa intelligenza emotiva tendono ad avere un'intelligenza emotiva altrettanto bassa. Secondo i risultati degli studi di Stéphane Côté e

⁶ Daejeong Choi, In-Sue Oh, Russell P. Guay, Eunjung Lee (2011). Why do emotional intelligent people have positive work attitudes? The mediating role of situational judgment effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*,

Christopher T. H. Miners l'intelligenza emotiva è positivamente correlata alle buone prestazioni lavorative e alla cittadinanza organizzativa²⁷, anche quando le prestazioni cognitive sono basse: al decrescere dell'intelligenza cognitiva, infatti, l'intelligenza emotiva diviene un più forte predittore di prestazioni lavorative. Quindi gli individui con scarse abilità cognitive possono ottenere buoni risultati se hanno un'intelligenza emotiva alta.

I Test Attitudinali. A seconda dei requisiti richiesti per un determinato lavoro, è opportuno prendere in esame differenti capacità: i test attitudinali si riferiscono alla misurazione di indici come la precisione, la coordinazione psico-motoria e le capacità fisiche. Questo tipo di test è strutturato in modo da simulare condizioni simili a quelle che si presenterebbero nella vita reale, per osservare il comportamento dei candidati, tenendo conto, per il giudizio finale, dei tempi impiegati, dall'accuratezza delle attività svolte e dai metodi impiegati.

I test attitudinali sono dei questionari standardizzati che vengono impiegati per testare specifiche abilità dei candidati, al di là del loro bagaglio culturale. Tali abilità possono riferirsi al ragionamento verbale, induttivo, spaziale, alle capacità logico-matematiche, all'attenzione, alla memoria, al coordinamento degli arti, alla discriminazione tra stimoli e al giudizio artistico. Tra i test maggiormente usati si collocano il Differential Aptitude Tests (D.A.T.) e il General Ability Test (G.A.T.).

I test di Interessi e Valori Professionali. I test di interessi professionali sono utili a conoscere le preferenze delle persone relative ai differenti ambiti lavorativi. La buona riuscita in un lavoro dipende dall'interazione delle capacità dei soggetti e dei loro interessi, ed è importante accertare questi ultimi perché un alto livello di competenze e un basso interesse possono compromettere le performance lavorative, dando origine a fenomeni quali basso rendimento, assenteismo, insoddisfazione e tutte quelle condizioni non favorevoli al corretto svolgimento di una mansione lavorativa. I test di interessi professionali, solitamente, si presentano sotto forma di questionari di autovalutazione, basandosi sulla teoria secondo la quale il miglior modo per esplorare le preferenze degli individui è porre le domande in modo diretto. Un esempio di test di interessi professionali è un programma di orientamento redatto da Soresi che prende il nome di *Magellano* ed è disponibile in differenti versioni a seconda delle esigenze: *MagellanoJunior* volto all'orientamento alla scelta della scuola superiore; *MagellanoUniversità* per la scelta del percorso universitario e *MagellanoLavoro*, volto all'orientamento nell'ambito professionale. Questo test è composto da quattro batterie che indagano gli interessi professionali relativi a differenti ambiti lavorativi; la credenza di efficacia, ovvero la sensazione personale di essere in grado di imparare a svolgere determinate attività; la motivazione al

lavoro, che consiste nelle energie che il soggetto è disposto a investire in una determinata professione e i valori professionali, che si identificano nell'importanza attribuita alle proprie competenze. Per quanto riguarda i valori professionali, l'*Inventario dei Valori Professionali (I.V.P.)* di Borechi e Castelli è un test che si compone di undici scale, ciascuna comprendente sei item, che rilevano l'importanza attribuita dai soggetti, su una scala di tipo Likert con valori che vanno da “poco importante” a “molto importante”, a uno specifico orientamento valoriale.

Controversie sull'uso dei test di personalità

Il modello del Big Five è stato oggetto di critiche a causa dell'eccessiva eterogeneità attribuita ai suoi fattori che, secondo alcuni autori, sarebbero anche poco coerenti tra loro. Schneider, Hough e Dunnette (1996) hanno sostenuto che la tassonomia del Big Five fosse troppo grossolana per essere usata nella selezione del personale⁷. A sostenere l'evidenza che una rappresentazione più raffinata della personalità potesse risultare maggiormente utile, essi mostrarono che il successo, che è un costrutto più minuzioso di quelli contemplati dal Big Five, correlava maggiormente con il criterio complessivo delle prestazioni e le abilità lavorative, il successo scolastico e l'efficacia nelle vendite rispetto alla coscienziosità (che in precedenza era stato il fattore con una più alta correlazione con il comportamento lavorativo). Hough e Schneider (1996) hanno introdotto il concetto di “tratti composti” – tratti che non corrispondono precisamente a quelli del Big Five – e hanno sostenuto che fosse preferibile indagarli nell'attività di selezione. Ones e Viswesvaran (1996) hanno sostenuto la tesi secondo la quale nel processo di selezione del personale è preferibile indagare tratti di personalità più ampi, perché le misurazioni globali godono di una maggiore affidabilità. Essi hanno rilevato, inoltre, che i test di integrità – che spesso risultano essere una combinazione di vari costrutti del Big Five – risultano avere una validità più alta rispetto a qualsiasi tratto del Big Five. Schneider (1996) ha discusso le conclusioni raggiunte da Ones e Viswesvaran (1996) circa la scelta di focalizzarsi sui tratti di personalità più ampi. Egli ha sostenuto che se era possibile fare ipotesi robuste sui collegamenti tra tratti specifici e di personalità, allora i costrutti basati su tratti più specifici (narrow) avrebbero avuto un più alto valore predittivo. A sostegno di questa ipotesi, Hogan e Roberts (1996) hanno portato differenti esempi di

⁷ Scheider, R.J., Hough, L.M., Dunnette, M.D. (1996), Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (6), 639-665.

come i tratti specifici di personalità potessero predire determinati criteri meglio di quanto facessero i tratti più ampi⁸.

Barrick e Mount (2003) e Rothstein e Jelly (2003) sono giunti alla conclusione che non c'è nessuna evidenza a favore del maggiore valore predittivo della misurazione di criteri ampi o specifici di personalità⁹. I tratti di personalità dovrebbero essere indagati a seconda della loro potenziale relazione con appropriati costrutti all'interno del dominio di una certa prestazione lavorativa¹⁰. In definitiva, sia i caratteri specifici che quelli più ampi possono essere buoni predittori delle future prestazioni lavorative, a determinate condizioni. In un più recente dibattito, Murphy e Dzieweczynski (2005) hanno osservato che le correlazioni tra le misure delle dimensioni di personalità del Big Five e le misure delle prestazioni lavorative generalmente si avvicinano allo zero ed hanno concluso, quindi, che il Big Five si è rivelato uno scarso predittore dei comportamenti lavorativi.

Lo studio dell'impatto della personalità sui comportamenti di squadra e le prestazioni in ambito lavorativo costituisce un'altra area di ricerca attiva e fiorente. Lo studio delle differenze individuali all'interno delle performance di gruppo ha una lunga storia, anche se le variabili individuali in questo ambito non sono esclusivamente confinate ai tratti di personalità (Guzzo e Shea, 1992). Numerosi studi empirici sul ruolo della personalità nei comportamenti e nelle prestazioni lavorative di gruppo, condotti durante la scorsa decade, hanno per oggetto i costrutti del Modello dei Cinque Fattori: le organizzazioni hanno assunto i gruppi di lavoro come uno strumento critico per il raggiungimento degli obiettivi lavorativi in un contesto in cui vige la necessità di rispondere ad una competizione sempre crescente (Hackman, 1986; Kichuk e Weisner, 1998; Neuman et al., 1999; Peters, 1998).

Complessivamente, l'estroversione sembra essere il miglior predittore correlato al comportamento e alle prestazioni lavorative. Undici degli studi proposti riportano correlazioni significative tra estroversione e varie altre misure, compresi i comportamenti all'interno dei gruppi (Barrick, Stewart, Neubert, e Mount, 1998); gli stili di interazione all'interno dei gruppi (Balthazard, Potter e Warner, 2004); comunicazione orale¹¹ e leadership¹². Coscienziosità e stabilità emotiva sono gli altri due

⁸ Hogan, R., Ronerts, B.W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity-bandwidth tradeoff. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 627-637.

⁹ Barrick, M.R., Mount, M.K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality-performance relations. In K.R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (197-222). Hahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

¹⁰ Rothstein, M.G., Jelly, R.B. (2003). The challenge of aggregating studies of personality. In K.R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (223-262). Hahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

¹¹ Mohammed, S., Angell, L.C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34(6), 651-677.

¹² Kickul, J., Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15 (1), 27-51.

costrutti del Big Five che sono risultati essere generalmente dei buoni predittori delle performance lavorative di gruppo. I restanti due costrutti del Modello a Cinque Fattori mostrano una bassa predittività delle performance di gruppo. In definitiva, costrutti del modello a cinque fattori, quali estroversione, stabilità emotiva e coscienziosità mostrano correlazioni significative con le prestazioni lavorative di gruppo. Questi risultati suggeriscono che tali dimensioni di personalità hanno un elevato potenziale e forniscono un ottimo contributo per comprendere le prestazioni e i comportamenti lavorativi di gruppo.

Una ulteriore critica mossa nei confronti dei test di personalità all'interno del processo di selezione del personale riguarda la possibilità, da parte dei candidati, di falsificare le risposte e quindi ridurre l'utilità dei punteggi ottenuti. È stato dimostrato che i test di personalità provocano reazioni negative nei candidati: i soggetti sottoposti ai test, al fine di porre se stessi sotto una luce positiva, possono deliberatamente incrementare i punteggi degli item riguardanti i tratti di personalità desiderabili e diminuire quelli riguardanti, invece, quei tratti che risultano poco desiderabili¹³. La percentuale delle risposte falsificate si trova in un range che va dal 15% al 62% (Donovan, Dwight, Hurtz, 2003) e dipende dalla natura degli item. Un fenomeno interessante riguarda l'osservazione di un numero più alto di simulazioni sugli item posti in chiave negativa che mirano a sottovalutare le caratteristiche personali non desiderabili.

<<I test di personalità forniscono un ambiente quasi ideale per la simulazione: i candidati sono motivati a presentarsi nella miglior luce possibile; la trasparenza degli item rende possibile il mostrare accordo con quegli item che li metteranno in buona luce e c'è una bassa possibilità di essere colti a mentire>>¹⁴. Una recente meta-analisi, che ha comparato i candidati in un reale contesto di selezione e un campione di non candidati, ha mostrato che i candidati, nei questionari di personalità auto-somministrati, "gonfiavano" quei punteggi correlati alle dimensioni lavorative e questo fenomeno è maggiormente pronunciato nelle misure dirette del Big Five. Al di là del tipo di lavoro per cui si è candidati, i soggetti ottengono un punteggio alto in estroversione, stabilità emotiva, coscienziosità e apertura mentale (Birkeland, Manson, Kisamore, Brannick e Smith, 2006). Gli item trasparenti, infatti, favoriscono risposte distorte (Alliger, Lilienfeld e Mitchell, 1995; Furnham, 1986). I fattori del Big Five Questionnaire sono rappresentati da termini prevalentemente positivi ("assertivo", "verbale", "energetico", "forte", "attivo" e "audace"). I tratti nevrotici, invece, sono rappresentati da termini

¹³ Rothstein, M.G., Goffin, R.D. (2006). The use of personality measures in personnel selection : What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.

¹⁴ Rosse, J.G., Stecher, M.D., Miller, J. L., e Levin, R.A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 634-644.

prevalentemente negativi, come “ansioso”, “nervoso”, “emotivo” e “depresso”. In aggiunta, alcuni autori sostengono che la validità di un test può essere compromessa se il candidato viene informato circa i tratti di personalità che saranno oggetto di analisi.

Se le simulazioni fossero uniformi tra i punteggi di tutti i candidati, fornirebbero un indice che rappresenterebbe una costante, ma i risultati di diversi studi suggeriscono che le persone differiscono nel modo di dissimulare. Allo stesso tempo, però, ci sono buoni motivi per sostenere che l'utilità dei test di personalità all'interno del processo di selezione del personale non sia necessariamente compromessa dalle simulazioni: molti ricercatori hanno suggerito che vale la pena prendere delle precauzioni per inibire le simulazioni ai test di personalità¹⁵ (Hough e Ones, 2002). Per ridurre le simulazioni nei test di personalità, i candidati potrebbero essere avvertiti della presenza di una scala di desiderabilità all'interno della batteria. Questa procedura ha mostrato una significativa riduzione delle simulazioni. Uno studio di Lynn A. McFarland (2003) ha evidenziato che avvertire i candidati della presenza di una scala di desiderabilità sociale diminuisce le simulazioni. I risultati di questa ricerca indicano che le reazioni dei soggetti non sono negativamente influenzate dall'avvertimento, ma quest'ultimo cambia le relazioni tra le variabili di personalità e le risposte socialmente desiderabili¹⁶.

Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy e Schmidt (2007) sostengono che un buon modo per risolvere il problema dei test di personalità auto-somministrati sia quello di creare dei questionari “su misura”, specifici per il lavoro e l'azienda interessata. Questo tipo di test, inoltre, può risultare più facilmente correlato al lavoro per cui si è candidati, quindi la probabilità di suscitare reazioni maggiormente positive risulta essere più alta. Per dirlo con le parole di Guion e Gottier:

<<la cosa migliore che può essere detta è che in alcune situazioni, per alcuni scopi, alcune misure di personalità possono offrire utili previsioni>>.

La conclusione unanime a cui si è giunti è in accordo con il pensiero secondo il quale la questione principale non consiste nel decidere se i test di personalità possano risultare utili oppure no: la ricerca dovrebbe proseguire sugli spunti forniti dalle numerose ricerche e dibattiti sollevati e migliorare le conoscenze scientifiche in questo ambito.

¹⁵ Hough, L.M., Ones, D. (2002). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology, volume I: Personnel psychology* (pp. 233-277). Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁶ McFarland, L.A. (2003). Warning Against Faking on a Personality Test: Effects of Applicant Reactions and Personality Test Scores. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 265-175.

La discriminazione sociale

La discriminazione sociale può essere intesa come la tendenza a favorire i membri appartenenti al proprio gruppo, mostrando diffidenza nei confronti dei membri appartenenti ad altri gruppi (Turner, 1981). Sherif, White e Harvey (1961) si sono occupati di discriminazione sociale e hanno osservato che questo fenomeno risulta essere la conseguenza del conflitto e della competizione tra gruppi sociali, il che significa che gli obiettivi di un gruppo possono essere raggiunti solo a spese di un altro gruppo¹⁷. Gli studiosi hanno concluso, quindi, che i conflitti sociali e la competizione causano ostilità e discriminazione tra i gruppi. Studi successivi (Ferguson e Kelley, 1964), però, hanno evidenziato la presenza di discriminazione sociale anche in assenza di conflitti tra gruppi. Nel 1971 nacque il “Minimal Group Paradigm” ad opera di Tajfel, che ridusse gli antecedenti della discriminazione sociale alla mera appartenenza a un gruppo. Nei suoi studi¹⁸ i partecipanti venivano assegnati in modo randomizzato ad un gruppo e successivamente erano chiamati ad assegnare risorse (capacità) alle altre persone, di cui conoscevano esclusivamente l'appartenenza al gruppo. I soggetti, sistematicamente, assegnavano maggiori capacità alle persone appartenenti al proprio gruppo. Tajfel concluse che la semplice categorizzazione e appartenenza a un gruppo fosse sufficiente a causare discriminazione sociale. Negli anni Settanta e Ottanta il Minimal Group Paradigm guidò molte delle ricerche sulla discriminazione sociale, ma negli anni Novanta fu soppiantato da un approccio alternativo a opera di Brief (1995), il quale osservò che i membri di una organizzazione tendevano a conformarsi alle istruzioni fornite ai loro superiori solo se queste istruzioni portavano a discriminazioni sociali¹⁹.

La discriminazione nel processo di selezione

La ricerca sulla selezione del personale si è interessata anche al punto di vista dei candidati, comprendendo che la selezione non si risolve in un processo unidirezionale: non sono solo le aziende a selezionare personale, ma anche i candidati, a loro volta, selezionano le aziende di cui gradirebbero entrare a far parte (Rynes, 1993). I candidati, perciò, hanno diversi modi di approcciare ai metodi di

¹⁷ Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup cooperation and competition: The robber cave experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.

¹⁸ Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.

selezione. Comprendere le reazioni dei candidati è importante, per diverse ragioni: in primo luogo un candidato che trovi alcuni aspetti della selezione come invadenti, può crearsi una opinione negativa dell'azienda e quindi trovare l'offerta di lavoro poco attraente. Mantenere una buona immagine dell'azienda durante il processo di selezione è molto importante per evitare i costi derivanti dalla perdita di potenziali dipendenti e allontanare il pericolo che l'opinione negativa si diffonda tra più candidati e questi ultimi vengano dissuasi, non vedendo di buon occhio le offerte di lavoro (Macan, Avedon, Paese, Smith, 1994) e divenendo, quindi, poco propensi anche ad acquistare i prodotti proposti da tale azienda. Infine, non di poco conto sono le azioni legali che possono essere intraprese dai candidati che percepiscono ingiustizie e discriminazioni all'interno del processo di selezione a cui hanno preso parte. La selezione del personale, che è un processo grazie al quale viene scelto, tra tanti, il miglior candidato, è l'applicazione di diversi metodi di selezione, come interviste, analisi dei Curriculum Vitae, compiti pratici, referenze, abilità scritte, l'analisi dei tratti di personalità, l'analisi grafologica e l'analisi delle componenti caratteriali: il processo di selezione è una interazione bidirezionale in cui i candidati e le organizzazioni ricavano informazioni l'uno sul conto dell'altro e reagiscono a tali informazioni effettuando delle scelte. Durante il processo di selezione vengono spesso usati dei test carta e matita ma, a tal proposito, alcune ricerche (Schmit e Ryan, 1997) hanno mostrato che gran parte delle persone ha atteggiamenti sfavorevoli verso i test usati²⁰. L'atteggiamento negativo dipende, probabilmente, dal fatto che i candidati non credono che un test carta e matita possa cogliere le vere abilità di una persona o dal fatto che, per qualche ragione, lo trovano "ingiusto". Questo può costituire un problema molto serio per le organizzazioni, anche a causa delle possibili ripercussioni legali al fine di tutelare il candidato. Per questi motivi le ricerche recenti si sono prefissate di aiutare le aziende a comprendere l'entità e i motivi delle reazioni dei candidati alle procedure di selezione. Anche se la ricerca in questo campo è fiorente, solo il 5% degli studi è dedicato alla prospettiva dei candidati (Anderson, Lievens, Dam e Ryan, 2004).

¹⁹ Brief, A. P., Buttram, R. T., Elliot, J. D., Reizenstein, R. M., & McCline, R. L. (1995). Releasing the beast: A study of compliance with orders to use race as a selection criterion. *Journal of Social Issues, 51*, 177-193.

²⁰ Schmit, M.J., & Ryan, A.M. (1997). Applicant withdrawal: The role of test-taking attitudes and racial differences. *Personnel Psychology, 50*, 855-876.

L'atteggiamento dei candidati nei confronti dei metodi di selezione

Gli atteggiamenti dei candidati nei confronti dei vari metodi di selezione hanno attirato l'attenzione degli psicologi per diverse ragioni. La ragione più importante è che gli atteggiamenti verso i metodi di selezione influenzano i comportamenti e le prestazioni degli individui.

Il primo contatto tra l'azienda e i candidati è di fondamentale importanza dal momento che può influenzare l'atteggiamenti di questi ultimi nei confronti delle organizzazioni e dei loro metodi di selezione, nonché sortire effetti psicologici di varia entità (Anderson, 2004).

Un lavoro di Simona Sudaviciute (2008) si proponeva di indagare gli atteggiamenti nei confronti dei metodi di selezione di studenti e dipendenti della Svezia e della Lituania. I partecipanti erano chiamati a compilare un questionario che includeva brevi descrizioni di dieci metodi di selezione che comprendevano item riguardanti la correttezza di questi metodi.

I suoi risultati evidenziano che i test più “trasparenti”, ovvero quelli maggiormente correlati al lavoro, venivano giudicati più “giusti”, seguiti dalle interviste. I metodi di selezione giudicati meno giusti erano, invece, i test grafologici²¹.

Le teorie che spiegano l'interesse verso gli atteggiamenti dei candidati

Il motivo per cui è cresciuto l'interesse verso gli atteggiamenti dei candidati risiede nel fatto che tali atteggiamenti sono considerati correlati ai comportamenti consecutivi. Una prima spiegazione sull'importanza delle reazioni dei candidati fu avanzata da Schuler nel 1993. Egli introdusse il concetto di “validità sociale” e formulò la Teoria della Validità Sociale, secondo cui gli atteggiamenti dei soggetti dipendono da quattro fattori:

- Le informazioni ricevute circa le prove a cui sono sottoposti e circa le caratteristiche dell'organizzazione.
- La partecipazione diretta che si ha nello sviluppo e nello svolgimenti del processo di selezione.
- La trasparenza dell'iter di selezione.
- La forma e il contenuto dei feedback dati ai candidati.

La teoria del Comportamento Pianificato. Una delle teorie che spiega il collegamento tra gli atteggiamenti e i comportamenti è quella del Comportamento Pianificato di Icek Ajzen (2006) secondo cui l'atteggiamento verso il comportamento è uno dei fattori che influenzano le intenzioni dei soggetti, e quindi il comportamento seguente. E' una teoria nata come estensione della Teoria dell'Azione Ragionata²² e indica la possibilità di predire il comportamento intenzionale degli individui. Essa sostiene che le credenze comportamentali diano origine ad atteggiamenti favorevoli o sfavorevoli verso l'azione. Il comportamento è detto "pianificato" poiché i soggetti hanno la percezione cosciente di poter attuare un determinato tipo di comportamento che risulta, quindi, intenzionale. Tale intenzionalità indica che il controllo percepito sulle proprie azioni dipende da quanto una persona ritiene possibile, nel senso di facilità o difficoltà, mettere in atto determinati comportamenti.

Secondo Ajzen (2002) gli elementi che possono influenzare i comportamenti successivi sono le esperienze passate, le norme e le influenze sociali e i feedback ricevuti dalle persone la cui opinione è ritenuta rilevante²³.

Quindi, in accordo con questa teoria, comprendere gli atteggiamenti verso i metodi di selezione è davvero importante per migliorare il processo di selezione stesso e favorire comportamenti più positivi anche da parte dei candidati.

La teoria della Giustizia Organizzativa. Si occupa di capire come reagiscono i dipendenti quando percepiscono di aver subito una ingiustizia all'interno della organizzazione in cui sono impiegati. Secondo questa teoria i dipendenti tengono un personale registro dei risultati circa le ricompense ottenute sul proprio lavoro, per poi compararli con i risultati ottenuti dagli altri, i pari, poiché i propri colleghi fungono da metro di comparazione per valutare la giustizia organizzativa.

Comparando i propri risultati con quelli altrui, un soggetto può giungere a differenti conclusioni se il paragone tra i propri risultati e quelli degli altri dipendenti evidenzia uno squilibrio a favore di una parte o dell'altra, si percepirà disuguaglianza, mentre se la comparazione apparirà bilanciata, allora l'individuo percepirà equità e non si sentirà discriminato. Secondo la Teoria della Giustizia Organizzativa i candidati valutano le procedure di selezione sulla base di quattro aspetti della giustizia:

- La giustizia percepita sui risultati della distribuzione delle risorse;
- La giustizia percepita circa le regole e le procedure usate per prendere le decisioni;

²¹ Sudaviciute, S.(2008) Attitudes towards personnel selection methods in Lithuanian and Swedish samples. Växjö University, School of Social Sciences.

²² La Teoria dell'Azione Ragionata (Ajzen e Fishbein, 1980) mira a spiegare e comprendere lo sviluppo e la realizzazione dei comportamenti degli individui.

²³ Aizen, I. Theory of planned behavior <http://www.people.umass.edu/aizen/index.html>

-La giustizia percepita circa la sensibilità e il rispetto mostrati nei confronti dei candidati e le spiegazioni fornite.

Percepire la discriminazione

Molti soggetti percepiscono discriminazioni basate sull'etnia, sul genere, sull'orientamento sessuale, sull'età e su molte altre caratteristiche in loro possesso. Percepire di essere discriminati significa vivere una condizione in cui un individuo crede di essere stato trattato in modo ingiusto sulla base di una caratteristica, o una serie di caratteristiche in suo possesso. L'approccio esaminato da Inman (2001) ha usato la nozione di "prototipi" per comprendere gli elementi determinanti della discriminazione percepita²⁴. La variabile di fondo sembra essere la misura in cui si percepisce che il decisore ha violato la responsabilità sociale che presuppone che gli individui potenti non dovrebbero approfittare dei meno potenti. Secondo il modello del prototipo, la discriminazione percepita è determinata da quanto un evento particolare riflette le convinzioni, le credenze, le aspettative e le norme circa le responsabilità sociali. Inman e Baron (1996) hanno suggerito che le persone nutrono delle aspettative che determinano la sensazione di essere state vittime di discriminazioni²⁵.

Una importante variabile per comprendere la percezione di discriminazione può risiedere nell'identità dei sottogruppi. Harris, Lievens e Van Hove (2004) sostengono che le persone che si identificano maggiormente con un particolare sottogruppo, che ha alle spalle una storia di discriminazione, saranno maggiormente portate a percepire atteggiamenti discriminatori in un contesto di selezione, di chi, invece, non vi si identifica²⁶. Un'altra variabile da tenere in considerazione è l'umore, che secondo alcuni studi (Schwarz, Bless, Bohner, 1991) gioca un ruolo importante nella formulazione di giudizi. Sechrist, Swim e Mark (2003) hanno evidenziato che inducendo un umore negativo nelle persone, queste percepivano atteggiamenti discriminatori in modo accentuato, rispetto a chi godeva di un umore positivo.

²⁴ Inman, M. L. (2001). Do You See What I See?: Similarities And Differences In Victims' And Observers' Perceptions Of Discrimination. *Social Cognition: 19(5)*, 521-546.

²⁵ Inman, M. L.; Baron, R. S. (1996) Influence of prototypes on perceptions of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 727-739.

Le reazioni dei candidati

Con l'espressione "reazioni dei candidati" ci si riferisce a quel filone di ricerca che si occupa di esaminare "gli atteggiamenti, le influenze e la cognizione che un individuo potrebbe avere circa il processo di selezione" (Ryan e Ployhart, 2000). Uno dei primi modelli teorici circa le reazioni dei candidati è stato uno sforzo per collegare le ricerche esistenti alla teoria della giustizia organizzativa per spiegare come si sviluppa la percezione della giustizia da parte dei candidati e come poi influenza gli esiti dei vari processi di selezione (Gilliland, 1993).

La giustizia organizzativa riguarda la percezione di equità dei risultati: le regole e le procedure usate per prendere tali decisioni e la sensibilità e il rispetto mostrati nei confronti dei soggetti e le spiegazioni e le motivazioni che vengono fornite a questi ultimi (Greenberg, 1993).

Un modello più recente, basato sulle reazioni dei candidati, unisce alle considerazioni sulla giustizia anche la percezione degli stati emotivi e cognitivi dei soggetti durante il processo di selezione, che possono influire sui risultati.

Gli elementi che influenzano le reazioni dei candidati possono essere: caratteristiche personali: informazioni demografiche, quali età, genere e razza o, secondo alcuni studi di Ostberg, Truxillo e Bauer (2001), caratteristiche di personalità che si evidenziano grazie al Big Five, le esperienze lavorative pregresse e la familiarità con i test e le condizioni sperimentali.

La validità predittiva: consiste nel giudizio individuale circa l'abilità predittiva di una determinata procedura di selezione. Questa valutazione viene fatta dai soggetti esaminati che hanno delle credenze circa la possibilità che i soggetti che riescono bene ai test, forniscono buone prestazioni anche nel lavoro.

Il processo di selezione: come evidenziato da alcuni studi (Ryan e Ployhart, 2000) anche elementi dello stesso iter di selezione possono influire sulla percezione dei candidati. Tali elementi sono identificabili nella lunghezza e nella articolazione delle fasi di selezione, nella entità delle varie prove a cui si è sottoposti e nelle informazioni che vengono date ai soggetti, quindi la conoscenza e la familiarità che questi hanno del processo di selezione a cui prendono parte. Fornire delle spiegazioni adeguate per favorire la conoscenza degli strumenti di selezione e dei criteri di scelta utilizzati, e garantire una chiara e identificabile correlazione tra i test utilizzati e il lavoro per cui ci si è candidati (trasparenza) possono

²⁶ Harris, M., M., Lievens, P., Van Hoye, G.(2004) "I think they discriminated against me": using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for understanding perceived discrimination in selection and promoting situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2), 54-65.

favorire una percezione positiva da parte dei candidati. E' molto importante adottare strategie basate sulla trasparenza perché i candidati che percepiscono gli strumenti di selezione e l'intero processo a cui sono sottoposti, hanno una immagine dell'azienda maggiormente positiva, che li porta ad accettare di buon grado proposte di lavoro da quest'ultima e, prima ancora, a fornire buone prestazioni alle prove di selezione.

Perché la discriminazione? La teoria della Cognizione Sociale

Grazie ai cambiamenti apportati dalla legge sui Diritti Civili, che ha reso la discriminazione illegale oltre che immorale, le pubbliche espressioni di intolleranza sono notevolmente scemate negli ultimi cinquant'anni (Schuman, Steeh, Bobo e Krysan, 1997). Le discriminazioni, tuttavia, esistono ancora e affliggono in larga parte le persone in base al colore della pelle, al genere, all'orientamento sessuale e ad altri fattori (Hacker, 1995). Perché questo accade? Una possibile spiegazione risiede nel fatto che le nuove forme di pregiudizio vengono agite a un livello più inconscio che nel passato e “giustificate” attraverso una ben celata razionalizzazione. La visibilità e l'importanza culturale di elementi come il sesso e l'etnia li rendono passibili di categorizzazioni e bersaglio di pregiudizi. Tali pregiudizi sono detti “cognitivi” dal momento che non sono mossi dalla motivazione o da un desiderio, espresso a un livello cosciente, di favorire alcuni individui a discapito di altri, ma avvengono indipendentemente dalle decisioni mosse dalla volontà, portando, inevitabilmente, al formarsi di dinamiche che implicano la discriminazione in base al sesso e all'etnia. Gli studi nell'ambito della psicologia cognitiva suggeriscono che per far fronte a un ambiente complesso e dinamico gli individui sono concepiti come economizzatori cognitivi (Fiske e Taylor, 1984) poiché adottano delle strategie al fine di ottimizzare la grande mole di stimoli a cui sono chiamati a far fronte, che prevedono l'uso di stereotipi, pregiudizi, categorizzazioni e preferenze per il proprio gruppo di appartenenza. Come sostenuto anche dal modello dell'Aspettativa-Valenza (J. W. Atkinson, V. H. Vroom, Fishbein e Ajzen) gli individui effettuano delle scelte consapevoli finalizzate a massimizzare i risultati attesi. La spinta motivazionale è riconducibile alle aspettative circa i risultati ed è connessa alle scelte consapevoli effettuate tra diverse alternative possibili allo scopo di massimizzare i benefici e ridurre i costi.

La Teoria della Cognizione Sociale si occupa di indagare il processo attraverso cui le persone acquisiscono, interpretano, immagazzinano e recuperano dalla memoria le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di comprendere se stesse e il mondo circostante. Per effettuare tali

operazioni vengono usate aspettative e schemi per rendere il mondo più trattabile e di più facile organizzazione. Secondo questa teoria, infatti, gli stereotipi sono processi adattivi: le persone processano più velocemente le informazioni che si mostrano conformi ai loro stereotipi, piuttosto che altre, e tendono maggiormente a utilizzare tali processi quando sono sotto pressione, per preservare le proprie risorse mentali. Tali processi possono essere visti come “scorciatoie cognitive” e si attivano indipendentemente dai sentimenti delle persone e dalle loro intenzioni, e possono essere perpetrati a lungo senza essere mai riconosciuti dagli stessi agenti.

La categorizzazione delle persone e l'inclusione in gruppi è un processo rapido, automatico e inconscio. Queste categorizzazioni, spesso, sono basate sul sesso e sull'etnia, a causa della rilevanza sociale di questi elementi. La categorizzazione delle persone all'interno dei gruppi è la tendenza a esagerare le differenze tra gruppi e minimizzarle tra i membri di uno stesso gruppo, perché le persone si sentono maggiormente a proprio agio con i membri appartenenti al proprio gruppo, ripongono più fiducia e si sentono maggiormente in obbligo verso di loro. Come risultante di ciò, le persone tendono a evitare i membri degli altri gruppi e a essere maggiormente critici verso questi ultimi. Gli stereotipi sono delle abitudini di pensiero inconscie che legano le caratteristiche personali all'appartenenza a un gruppo. I processi cognitivi coinvolti negli stereotipi rendono questi meccanismi molto robusti: gli individui, inconsciamente, preferiscono e ricordano le informazioni che supportano i propri stereotipi e ignorano quelle informazioni “a sfavore” di questi (Fiske, 1998). Categorizzare, quindi, è fondamentale per prevenire l'eccessivo affaticamento cognitivo, ma se questi processi che favoriscono la discriminazione sono universali, essi possono essere causa di forti discriminazioni nel mondo del lavoro, seppur non soggetti a una spinta motivazionale o a un desiderio di discriminazione verso altri individui. Secondo Barbara F. Reskin (2000), sebbene la maggior parte delle discriminazioni sul lavoro prenda il via da processi cognitivi inconsci e automatici, allo stesso tempo esse possono essere il risultato di azioni consapevoli mosse dal pregiudizio o dalla deliberata intenzione di qualcuno di preservare il proprio stato di dominio su altre persone. Secondo questo approccio i membri di un gruppo creano intenzionalmente strutture lavorative e disposizioni organizzative volte a non modificare la propria posizione.

Gli elementi della discriminazione

Uno strumento di selezione intorno al quale ruotano molte critiche è il colloquio.

Il colloquio di selezione è un campo in cui il selezionatore e i candidati si incontrano e si scambiano informazioni l'un l'altro, creando un sistema in cui si attivano delle dinamiche interpersonali tra due o più individui che non si sono mai incontrati personalmente. Il selezionatore conosce alcuni particolari del candidato grazie alla lettura del Curriculum Vitae e alla conoscenza avvenuta esclusivamente al telefono e grazie a questi elementi a sua disposizione può effettuare una valutazione preliminare circa il candidato e la sua eventuale idoneità al lavoro proposto, quindi ha avuto modo di costruirsi delle impressioni pre-colloquio che potranno influenzare la successiva conduzione del colloquio e la valutazione finale. Gli elementi che concorrono alla formazione delle impressioni pre-colloquio sono dei mediatori cognitivi identificabili in categorizzazioni, stereotipi e pregiudizi. La categorizzazione è un processo cognitivo volto a semplificare la realtà, favorendo l'adattamento al proprio ambiente di appartenenza, portando gli individui a considerare un numero ristretto di stimoli. Categorizzare, ovvero includere in categorie in base al possesso di determinati attributi, rende più agevole il confronto con l'ambiente circostante.

Gli stereotipi consistono in una immagine impoverita delle categorie di soggetti i cui attributi vengono estesi a tutti gli elementi che rientrano in tale categoria e, infine, i pregiudizi sono delle predisposizioni personali favorevoli (o sfavorevoli) verso determinate categorie. Questi elementi concorrono alla formazione delle impressioni pre-colloquio e ne possono influenzare la conduzione e il giudizio finale: i selezionatori possono formarsi una idea positiva o negativa dei candidati e, in base a questo, dargli la possibilità di presentarsi positivamente nel corso del colloquio, in caso di una opinione positiva, o indurli a presentarsi in un modo meno attraente in caso di una opinione negativa, andando ad approfondire quelle caratteristiche personali che risultano essere meno coerenti con la posizione lavorativa ricercata.

Su quali basi si realizza la discriminazione?

Gli elementi che possono influire sulle valutazioni dei candidati sono rappresentati da caratteristiche demografiche come l'età, l'etnia e il genere.

L'età. Finkelstein, Burke e Raju (1995) hanno evinto, dai loro studi, che l'età può essere un fattore discriminante nel caso in cui il selezionatore è più giovane del candidato: un candidato avanti con l'età può ricevere una valutazione negativa dal momento in cui vige il pregiudizio secondo il quale solo i candidati giovani hanno una grande spinta motivazionale, in aggiunta al fatto che non è possibile proporre contratti di apprendistato a soggetti in età avanzata.

D'altra parte, però, altre ricerche²⁷ hanno dimostrato che l'età può essere un fattore discriminante per l'esperienza lavorativa: un soggetto giovane è considerato privo di quella esperienza lavorativa che invece può avere un soggetto più adulto, quindi la valutazione positiva pende a favore di quest'ultimo.

Etnia. L'appartenenza etnica sembra incidere meno che in passato sul giudizio nei confronti dei candidati. Alcune ricerche hanno evidenziato un ribaltamento delle preferenze di alcune aziende che, lungi dall'attuare politiche discriminatorie nei confronti degli individui di colore, hanno, invece, mostrato molto interesse, e una lontana predilezione, per questi ultimi. Tale fenomeno può forse essere riconducibile al timore, da parte delle aziende, di risultare razziste ed essere accusate di adottare atteggiamenti discriminatori.

Genere. A proposito del genere, alcune ricerche suggeriscono che l'interazione tra il candidato e il selezionatore può svilupparsi in modo differente a seconda del genere di appartenenza di entrambi.

Nel caso in cui il selezionatore e il candidato sono entrambi maschi, trova collocazione lo stereotipo secondo il quale gli uomini rappresentano i candidati migliori, in special modo per i lavori di tipo manageriale. La forza di questo pregiudizio può, però, essere smorzata dal fatto che il selezionatore può concepire il candidato del proprio genere come una minaccia al mantenimento della propria posizione e del proprio prestigio, quindi valutarlo in modo meno positivo. Nel caso in cui il selezionatore è maschio e la candidata è femmina, la valutazione di quest'ultima può essere inficiata dallo stereotipo di genere che vede le donne meno adatte a ricoprire determinati ruoli. D'altra parte, l'attrazione fisica che il selezionatore può provare nei confronti della candidata, mette quest'ultima in condizione di poter ricevere giudizi favorevoli. Se la selezionatrice è femmina e il candidato è maschio, la valutazione positiva di quest'ultimo può essere favorita, da un lato, dallo stereotipo (interiorizzato anche dalle donne) del candidato migliore e dall'altro dall'attrazione che la selezionatrice può provare nei suoi confronti.

D'altro canto, però, se la selezionatrice è una donna potrebbe valutare in modo più positivo le altre donne per contrastare le discriminazioni lavorative ai danni del genere femminile. Infatti, quando sia la selezionatrice che la candidata sono femmine, possono essere messi in pratica atteggiamenti volti a preferire le donne, come ad agire una forma di riscatto verso gli stereotipi e i pregiudizi nei confronti del genere femminile, quindi una selezionatrice femmina può mostrarsi maggiormente propensa a valutare positivamente le candidate femmine.

²⁷ Bailey, L.L., Hansson, R.O. (1995) Psychological obstacles to job or career change in late life. *Journals of Gerontology Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 50B(6), 280-288.

La conduzione del colloquio e l'esito della valutazione possono essere influenzati da altri elementi che esulano dalle impressioni precoci e dai pregiudizi dei selezionatori, come la tendenza ad attribuire maggiore importanza alle informazioni sfavorevoli, piuttosto che a quelle favorevoli. Questo meccanismo si basa su un processo cognitivo che prende il via da un calcolo costi-benefici e porta, nel caso della selezione del personale, a preferire di respingere un candidato idoneo piuttosto che assumerlo e prendersene la responsabilità, per evitare di assumere un individuo che potrebbe, successivamente, dimostrarsi non idoneo a ricoprire una determinata posizione.

Ancora, a causa di questo meccanismo che porta a conferire un peso maggiore agli elementi negativi, il selezionatore tende a interpretare come negativi anche gli stimoli ambigui, ovvero quegli stimoli che non si prestano ad una immediata interpretazione.

Sulla formazione del selezionatore

Le Risorse Umane costituiscono un punto di forza per ogni azienda che intenda puntare a standard alti e risultare competitiva e vincente nel mondo del lavoro. Mettere in atto, quindi, delle buone strategie di selezione del personale aumenta la probabilità di favorire l'entrata in azienda degli individui adatti a ricoprire determinate mansioni. Portare avanti un buon progetto di selezione vuol dire identificare quei candidati che, meglio di altri, aderiranno al profilo professionale ricercato. A realizzare tali obiettivi concorrono diversi elementi, tra cui l'uso degli strumenti adatti, la loro corretta gestione e, non ultima, una buona preparazione dei selezionatori.

I requisiti che un buon selezionatore dovrebbe soddisfare sono identificabili in una preparazione tecnica sull'azienda, in termini di una buona analisi della committenza, una conoscenza del contesto in cui avviene la selezione e delle risorse umane in generale. Un buon punto di partenza è quello di avere ben chiaro lo scopo della selezione. Se da un lato è vero che l'azienda cerca il candidato ideale, è pur vero che non esiste "il candidato (o la persona) perfetto": un individuo che si candida e si presta ad essere valutato in vista di una possibile assunzione porta con sé delle caratteristiche e delle competenze ma, allo stesso tempo, il più delle volte ha alle spalle un lavoro precedente in qualche modo terminato, o comunque dei tratti personali e/o professionali non immediatamente inquadrabili. Questo, unito alle lacune che quasi sicuramente saranno evidenziate, potrebbe distorcere la percezione di un selezionatore, se questi non è sufficientemente informato e preparato circa l'innescamento di tali dinamiche. Una siffatta percezione distorta porterà, con molta probabilità, a respingere molte

candidature lasciando, così, posti vacanti nelle aziende committenti, favorendo la creazione di un ambiente lavorativo che collasserà sulla stanchezza di un organico in lotta per cercare di sopperire le mancanze dovute al personale non completo.

Un buon selezionatore, quindi, dovrà avere ben chiaro che lo scopo della sua attività è quello di capire quali sono le necessità reali dell'azienda e come fare a rendere produttive le risorse, piuttosto che limitarsi a scartare coloro che non rappresentano i candidati "perfetti".

Un colloquio di selezione (come ogni altra prova che rientri in questo processo) è un momento molto delicato in cui c'è in gioco il futuro del candidato e le competenze del selezionatore. Quest'ultimo deve, perciò, essere preparato all'evenienza, saper predisporre un setting positivo, saper comunicare efficacemente ed avere le capacità di individuare le caratteristiche salienti di chi ha di fronte. In primo luogo è importante non arrivare impreparati circa la risorsa che si sta per esaminare: bisogna avere studiato precedentemente il curriculum vitae e qualsiasi altra informazione al riguardo, per poter impostare il colloquio su dei punti salienti che si decide di indagare. E' fondamentale che il selezionatore mantenga un buon livello di comunicazione e che, soprattutto, questo risulti agli occhi del candidato positivo e scevro da giudizi, opinioni e toni accusatori di cui non si necessita.

Un buon selezionatore dovrebbe essere in grado di mettere in atto le giuste strategie per la conduzione del colloquio. In primo luogo è importante prepararsi ad una prima fase di questo con lo studio dei curriculum e una disposizione positiva nei confronti del candidato, cercando di non risultare critici, ma motivati a raccogliere informazioni utili e indagare alcune aree di interesse come, ad esempio, l'iter lavorativo del candidato (durata, caratteristiche, prestazioni, motivazioni e competenze riguardanti i precedenti impieghi). Il colloquio è una fase cruciale e fondamentale all'interno del processo di selezione del personale e quindi necessita di essere condotto da operatori dotati delle giuste capacità e conoscenze. Una delle garanzie per tali competenze è, ovviamente, il possesso dei titoli adatti per la loro messa in pratica. Partendo dal presupposto (imprescindibile) che chi si occupa di selezione del personale abbia una buona preparazione su base accademica, come ogni professionista, deve attenersi ai principi fondamentali dell'etica e della deontologia (quella degli Psicologi Italiani, in questo caso). A tal proposito, l'Ordine degli Psicologi del Lazio ha prodotto, nel 2001, le Linee guida di deontologia professionale nei processi di selezione e valutazione del personale²⁸, poi estesi, grazie alla

²⁸ Cariani, D., Issopi, F., Mascolo, P., Mora, F., Pansini, A., Pirri, P., Tulli, F. (2001). Linee guida di deontologia professionale nei percorsi di selezione e valutazione del personale. Reperibile sul sito <http://www.ordinepsicologilazio.it>, all'indirizzo

collaborazione di diversi enti e società impegnate nella psicologia del lavoro e delle organizzazioni, a livello nazionale: ogni professionista che voglia impegnarsi nell'esercizio dell'attività di valutazione e selezione del personale deve attenersi a tali principi e normative. Inoltre, la legge 56/89 di ordinamento della professione di psicologo esige che la diagnosi psicologica, a qualunque ambito appartenga, è di competenza dello psicologo abilitato alla professione. Nell'ambito della selezione del personale ciò è giustificato anche dal fatto che una valutazione (tratti di personalità, competenze, etc.) dei candidati è, gran parte delle volte, corredata da esplorazioni che si servono di strumenti di indagine come colloqui, test e Assessment Center.

Conclusioni

Alcuni degli strumenti usati nell'ambito della selezione del personale vantano quel rigore scientifico che li rende affidabili e in grado di accompagnare a pieno titolo la valutazione delle caratteristiche dei candidati, al fine di considerarne l'assunzione in azienda. Uno strumento di selezione, però, allo stesso tempo, può avere un impatto negativo sui candidati che si avvicinano all'azienda e al lavoro proposto in modo disfunzionale, fornendo prestazioni scarse, o comunque pregne dei condizionamenti di cui sono stati oggetto.

Lo scopo del presente lavoro consisteva nell'analizzare gli strumenti usati nel processo di selezione del personale al fine di evidenziarne i vantaggi e gli svantaggi riconducibili alla loro natura intrinseca e al modo in cui questi vengono utilizzati dai selezionatori e interpretati e percepiti dai candidati che vi si rapportano. Una descrizione dei vari strumenti utilizzati all'interno di questo processo (colloqui, test, assessment center, etc.) ha portato alla discussione degli aspetti più controversi circa le reazioni dei candidati a questi strumenti, utilizzando, da un lato, la prospettiva delle aziende e, dall'altro, quella dei candidati, guardando al problema anche da un punto di vista del singolo individuo, che è guidato da dinamiche personali e di gruppo non sempre conscie.

E' stato ampliato e sviluppato, quindi, il tema della discriminazione percepita e agita, riconducibile a un discutibile utilizzo degli strumenti di selezione e alle dinamiche interpersonali e soggettive che concorrono alla formazione di opinioni e giudizi e alla presa di decisione, al fine di proporre una

http://www.ordinepsicologilazio.it/binary/ordine_psicologi/com_lavoro_organizzazioni/Linee_guida_selezione.1214301370.pdf

riflessione sul problema, allargandone i confini e proponendone una visione ampliata, allo scopo di far emergere spunti per soluzioni atte a limitare le discriminazioni in campo lavorativo e favorire risposte più positive da parte degli individui, anche supportando le aziende nell'attuazione di politiche volte a favorire l'equità e le pari opportunità.

Bibliografia

Argentero P., Cortese G. C., Piccardo C. (2010). *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina.

Bailey, L.L., Hansson, R.O. (1995). Psychological obstacles to job or career change in late life. *Journals of Gerontology Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 50B(6), 280-288.

Balthazard, P., Potter, R.E., Warren, J. (2004). Expertise, extraversion and group interaction styles, as performance indicators in virtual teams. *Database for advances in Information Systems*, 35(1), 41-64.

Barrick, M.R., Mount, M.K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality-performance relations. In K.R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 197-222). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Brief, A. P., Buttram, R. T., Elliot, J. D., Reizenstein, R. M., & McCline, R. L. (1995). Releasing the beast: A study of compliance with orders to use race as a selection criterion. *Journal of Social Issues*, 51, 177- 193.

Cortese G. C., Del Carlo A. (2008). *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore*. Milano: Raffaello Cortina.

Daejeong Choi, In-Sue Oh, Russell P. Guay and Eunjung Lee (2011). Why Do Emotionally Intelligent People Have Positive Work Attitudes? The mediating role of situational judgment effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 352-362.

Di Nuovo, S. (2008). *Misurare la mente. I test cognitivi e di personalità*. Roma-bari: Laterza.

Ferguson, C.K., Kelley, H.H. (1964). Significant factors in overevaluation of own-groups' product. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 213-222.

Finkelstein, L.M., Burke, M.J., Raju, M.S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663.

Fiske, S.T., Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition (2nd ed)*. New York, NY, England: McGraw-Hill Book Company.

Gilliland, S.W. (1993). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed), *Justice in the workplace* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of Personality Measures in Personnel Selection. *Personnel Psychology*, 18, 135-164.

Harris, M., M., Lievens, P., Van Hove, G.(2004) "I think they discriminated against me": using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for understanding perceived discrimination in selection and promoting situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1/2), 54-65.

Hogan, R., Ronerts, B.W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity-bandwidth trade-off. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 627-637.

Hough, L.M., Ones, D. (2002). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. Anfderson, D. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, volume I: Personnel psychology* (pp. 233-277). Thousand Oaks, CA: Sage.

Inman, M. L.(2001). Do You See What I See?: Similarities And Differences In Victims' And Observers' Perceptions Of Discrimination. *Social Cognition*, 19(5), 521-546.

Inman, M. L.; Baron, R. S. (1996) Influence of prototypes on perceptions of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 727-739.

Kickul, J., Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27-51.

McFarland, L.A. (2003). Warning Against Faking on a Personality Test: Effects on Applicant Reactions and Personality Test Scores. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 265-276.

Mohammed, S., Angell, L.C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34(6), 651-677.

Murphy, K. R., & Dzieweczynski, J. L. (2005). Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better as Predictors of Job Performance. *Human Performance*, 18(4), 343-357.

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In Support of Personality Assessment in Organisational Settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995-1027.

Reskin, B.F. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), 319-328.

Rosse, J.G., Stecher, M.D., Miller, J. L., e Levin, R.A. (1998). The impact of response distortion on pre-employment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 634-644.

Rothstein, M.G., Goffin, R.D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.

Rothstein, M.G., Jelly, R.B. (2003). The challenge of aggregation studies of personality. In K.R. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 223-262). Hahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ryan, A.M., Ployhart, R.E. (2000). Applicant's perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of management*, 26, 565- 666.

Rynes, S.L. (1993). Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. In N. Schmitt, W.C. Borman, and Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp.240-274). San Francisco: Jasley-Bass.

Scheider, R.J., Hough, L.M., Dunnette, M.D. (1996), Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 639-665.

Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Schwarz, N., Bless, H., Bohner, G. (1991). Mood and persuasion: Affective states influence the processing of persuasive communications. *Advances in experimental Social Psychology*, 24, 161-199.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup cooperation and competition: The robber cave experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.

Sudaviciute, S.(2008) Attitudes towards personnel selection methods in Lithuanian and Swedish samples. Växjö University, School of Social Sciences.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.

Turner, J.C. (1981). The experimental social psychology of ontergrop behavior. In J.C. Turner e H. Giles (Eds.), *Intergroup behaviour* (pp. 66-101). Oxford, UK: Basil Blackwell.