



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

OLTRE LE PAROLE

**L'IMPATTO DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEI
COLLOQUI DI LAVORO**

BEYOND WORDS

**THE IMPACT OF NON-VERBAL COMMUNICATION IN JOB
INTERVIEWS**

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Giacomo Pierfederici

Anno Accademico 2023/2024

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO 1 – LA SELEZIONE DEL PERSONALE	
1.1 Definizione	4
1.2 Funzioni	4
1.3 L'importanza delle assunzioni	6
1.4 L'asimmetria informativa nei meccanismi di selezione del personale	7
1.5 Le fasi del processo di selezione del personale	8
1.6 Strategie e strumenti per il processo di selezione	12
1.7 Gli errori di selezione	14
1.8 Selezione in uscita	17
CAPITOLO 2 – LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE	
2.1 Definizione e concetti fondamentali della comunicazione	19
2.2 Gli assiomi della comunicazione	20
2.3 Segnali e significati nella comunicazione non verbale	22
2.4 Le funzioni della comunicazione non verbale	23
2.5 Le componenti della comunicazione non verbale	25
2.6 La regola delle 3C: interpretare il linguaggio del corpo	28
Conclusioni	31
Bibliografia	35
Sitografia	37

INTRODUZIONE

Nel contesto dinamico e competitivo del mercato del lavoro odierno, la selezione del personale rappresenta una funzione determinante per il successo delle organizzazioni. Le aziende investono risorse significative per attrarre, identificare e selezionare i candidati migliori, con l'obiettivo di costruire un team capace di affrontare le sfide future e di contribuire alla crescita aziendale. Tradizionalmente, il processo di selezione si è basato su valutazioni delle qualifiche formali, delle competenze tecniche e delle esperienze professionali dei candidati. Tuttavia, un aspetto spesso trascurato ma di fondamentale importanza è la comunicazione non verbale, che gioca un ruolo decisivo nella percezione e nella valutazione dei candidati durante i colloqui di lavoro. La comunicazione non verbale comprende una vasta gamma di segnali e comportamenti, tra cui espressioni facciali, postura, gesti, contatto visivo e paralinguistica. Questi elementi, spesso inconsci, influenzano significativamente la percezione che i selezionatori hanno dei candidati, contribuendo a formare impressioni che possono determinare l'esito del processo di selezione. La capacità di un candidato di trasmettere fiducia, empatia e professionalità attraverso segnali non verbali può fare la differenza tra il successo e il fallimento in un colloquio di lavoro. Oltre a migliorare la percezione immediata, la comunicazione non verbale è cruciale per stabilire un

rapporto positivo tra il candidato e il selezionatore. Questo è particolarmente rilevante in un mercato del lavoro in cui le soft skills stanno diventando sempre più preziose, in quanto complementano le competenze tecniche e migliorano l'efficacia complessiva dei dipendenti all'interno delle organizzazioni. Questa tesi si propone di esplorare l'importanza della comunicazione non verbale nel processo di selezione del personale, suddividendo l'analisi in due capitoli principali. Il primo capitolo fornisce una panoramica dettagliata del processo di selezione del personale, esaminandone le fasi e le metodologie. Il secondo capitolo è dedicato all'approfondimento della comunicazione non verbale nei colloqui di lavoro. Verranno esaminate le diverse componenti della comunicazione non verbale e il loro impatto sulla percezione dei candidati. Si analizzerà come i selezionatori utilizzano i segnali non verbali per valutare l'idoneità dei candidati e prendere decisioni di assunzione. In un'epoca in cui le competenze tecniche possono essere facilmente apprese e replicate, la comunicazione non verbale emerge come un fattore distintivo che può influenzare significativamente il processo di selezione. Comprendere e migliorare questo aspetto della comunicazione può offrire un vantaggio competitivo sia per i candidati sia per le aziende. Questa tesi, oltre a sensibilizzare sull'importanza di questo aspetto, mira a fornire strumenti utili per migliorare l'efficacia dei colloqui di lavoro, al fine di contribuire così al

successo delle organizzazioni nel reclutare e trattenere i migliori talenti. Inoltre, si esplorano le implicazioni della comunicazione non verbale per lo sviluppo della cultura aziendale e per la gestione del personale, dimostrando come una maggiore consapevolezza e competenza in quest'area possa portare a una migliore integrazione e coesione del team.

CAPITOLO 1

LA SELEZIONE DEL PERSONALE

1.1 Definizione

La selezione del personale è il processo operativo attraverso il quale vengono poste in essere le azioni volte all'identificazione e all'inserimento del personale in azienda¹. L'organizzazione identifica, attira, valuta e sceglie i candidati più idonei per ricoprire posizioni lavorative vacanti. Questo processo non si limita a trovare il candidato con le competenze tecniche necessarie, ma anche quello con le qualità personali e le caratteristiche culturali che meglio si adattano all'organizzazione.²

1.2 Funzioni

Tra le principali funzioni della selezione ci sarà quindi la raccolta di informazioni, sia sul lavoro sia sui candidati, per cercare di predire i comportamenti futuri dei suddetti e il loro rapporto con l'organizzazione. Successivamente si dovrà decidere circa l'assunzione o il cambiamento di

¹ <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/>

² Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

posizione dei candidati, per arrivare infine a produrre informazioni sui comportamenti lavorativi dei candidati.³

Il primo passo della selezione del personale è capire quali sono le competenze, le esperienze e le qualità richieste per una determinata posizione. Questo richiede un'analisi approfondita della posizione lavorativa, delle sue responsabilità e delle competenze necessarie.

Una volta definite le esigenze, l'organizzazione deve attrarre i candidati adatti. Questo può avvenire tramite annunci di lavoro, fiere del lavoro, collaborazioni con l'università o *recruiting online*.⁴

Dopo aver attratto i candidati, è necessario valutare le loro qualifiche attraverso curriculum vitae, lettere di presentazione, colloqui, test e altre metodologie di valutazione.

Infine, viene presa la decisione sul candidato a cui offrire il lavoro, considerando tutte le informazioni raccolte durante il processo di selezione.

³ ISPER (2023), Nuove modalità di selezione del personale.

⁴ Il *recruiting online* utilizza siti web di annunci di lavoro, piattaforme di reclutamento o social network professionali (come LinkedIn).

1.3 L'importanza delle assunzioni

La selezione del personale è cruciale per i seguenti motivi.

Riduce il *turnover*: assumere la persona giusta diminuisce il rischio di dimissioni volontarie e aumenta la stabilità del team, in quanto assicurarsi che i nuovi assunti si integrino bene con la cultura aziendale aumenta la loro soddisfazione lavorativa. Tutto questo significa anche risparmiare perché i costi di reclutamento comprendono le spese pubblicitarie e/o la retribuzione di agenzie di reclutamento. Inoltre è bene ricordare che assumere nuove persone richiede tempo e risorse, affinché le stesse siano formate e diventino pienamente produttive.

Aumenta la produttività, indicatore chiave della performance aziendale: dipendenti produttivi contribuiscono in modo significativo agli obiettivi dell'organizzazione e al suo successo complessivo. Quindi una selezione accurata assicura che i candidati abbiano le competenze tecniche e le abilità necessarie per svolgere il lavoro in modo efficace e proficuo.

Migliora l'ambiente di lavoro: l'assunzione di persone che si integrano bene con la cultura aziendale favorisce un ambiente di lavoro positivo e collaborativo, che incrementa la motivazione e la volontà dei lavoratori di contribuire al successo aziendale.

1.4 L'asimmetria informativa nei meccanismi di selezione del personale

L'asimmetria informativa si verifica quando, in una transazione o in un'interazione, una delle parti coinvolte possiede più o migliori informazioni rispetto all'altra⁵. Questo squilibrio informativo può portare a decisioni subottimali e a inefficienze nei mercati o nei processi organizzativi. I candidati possono presentare una versione idealizzata di sé stessi, mettendo in evidenza i propri punti di forza e nascondendo le debolezze. Durante i colloqui, i candidati possono cercare di impressionare i selezionatori con risposte preparate, esagerando le proprie competenze ed esperienze. Al contrario i datori di lavoro potrebbero non fornire tutte le informazioni rilevanti riguardanti l'ambiente di lavoro, le aspettative e le opportunità di crescita. L'asimmetria informativa provocherà per l'azienda un aumento dei *turnover* e dei costi di formazione, dati da assunzioni inefficaci, mentre, per quanto riguarda il candidato, egli avrà insoddisfazione lavorativa, mancanza di motivazione e potenziale necessità di cercare un nuovo impiego in breve tempo, con conseguente instabilità professionale. Per cercare di ridurre l'asimmetria informativa si possono utilizzare strumenti come, ad esempio, i test psicometrici⁶ o delle prove pratiche, inoltre si possono proporre domande di

⁵ <https://www.uniba.it/it/docenti/lagravinese-raffaele/attivita-didattica/InformazioneImperfetta2.pdf>

⁶ i test psicometrici tentano di misurare aspetti elementari o complessi dell'attività psichica.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/test-psicometrico_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/test-psicometrico_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/)

problem solving, basate su situazioni reali e su comportamenti, senza trascurare il controllo delle esperienze passate e delle referenze fornite dal candidato.

1.5 Le fasi del processo di selezione del personale

Le fasi del processo di selezione del personale sono diverse, innanzitutto c'è una prima fase di **analisi delle necessità** nella quale, attraverso una descrizione, bisogna identificare le necessità aziendali in termini di risorse umane. Questo implica la valutazione delle competenze e delle qualifiche richieste per il ruolo vacante. L'obiettivo è quello di definire chiaramente il profilo del candidato ideale e le competenze necessarie per la posizione. In questa prima fase ci si concentra quindi sulla *job description*⁷, ossia un documento che descrive nel dettaglio le responsabilità, i compiti e le aspettative di una determinata posizione lavorativa. Tale documento include informazioni fondamentali che aiutano i candidati a comprendere cosa comporta il ruolo e facilita l'azienda a definire chiaramente ciò che sta cercando. Ecco i principali elementi che una *job description* dovrebbe includere: titolo del lavoro, scopo del ruolo,

⁷ Costa G.– Gianecchini M, 2013, Risorse umane, quarta edizione

responsabilità principale, competenze e conoscenze richieste, luogo di lavoro, orario di lavoro, relazioni gerarchiche e compensazioni.

La *person specification*⁸, invece, definisce le caratteristiche personali, le competenze e le qualifiche che un candidato ideale dovrebbe possedere per il ruolo. Questo documento aiuta a identificare il profilo del candidato ideale e a valutare i candidati in base a criteri predefiniti. I principali elementi che una *person specification* dovrebbe includere sono le qualità essenziali, l'esperienza, le competenze tecniche e trasversali (soft skills⁹) e le caratteristiche personali. Poi successivamente avverrà il **reclutamento** e quindi la pubblicazione dell'annuncio di lavoro attraverso siti web: grazie alle piattaforme di *recruiting online* e alle agenzie di collocamento si cercherà di attirare un numero di candidati qualificati e interessati alla posizione. Il reclutamento può avvenire internamente o esternamente, il reclutamento interno si riferisce al processo di selezione del personale già presente all'interno dell'azienda per coprire nuove posizioni o posizioni vacanti. Questo può avvenire attraverso promozioni, trasferimenti laterali o riassegnazioni. Tutto ciò genererà un aumento della motivazione, perché i dipendenti interni vedranno la possibilità di crescere e migliorare la propria posizione e, inoltre, conoscendo già la cultura aziendale,

⁸ Costa G.– Gianecchini M, 2013, Risorse umane, quarta edizione

⁹ <https://www.risorseumane-hr.it/selezionare-le-persone-giuste/>

i processi e le politiche, non avranno bisogno di una nuova formazione. Dunque la riduzione dei costi associati alla ricerca, alla selezione nonché alla formazione è un elemento da non trascurare. Dal lato opposto, ci sono anche degli svantaggi in quanto reclutare solo internamente può limitare il pool di talenti disponibili, impedendo l'accesso a nuove idee e competenze che i candidati esterni potrebbero portare, e può comportare il rischio di conflitti o gelosie, soprattutto se più persone ambiscono alla stessa posizione. Per quanto riguarda il reclutamento esterno, esso implica la ricerca di candidati al di fuori dell'azienda per riempire posizioni aperte e, come scritto sopra, può essere fatto in modi differenti.¹⁰

La terza fase è quella della **raccolta e screening dei CV**, durante la quale si analizza e si compie una prima selezione basata sulle informazioni e sulle documentazioni fornite dai candidati: con l'utilizzo di software di gestione della candidatura si cerca di filtrare i candidati che soddisfano i requisiti minimi e identificare quelli più promettenti per ulteriori valutazioni.¹¹ La prima fase del processo di *screening* consiste quindi nel valutare attraverso software o manualmente quei candidati che soddisfano i requisiti minimi del ruolo, poi si entra nella seconda fase dove avviene un'analisi dettagliata del CV per valutare

¹⁰ Gabrielli G., Profili S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane. Isedi

¹¹ <https://www.in-recruiting.com/it/screening-curricula-definizione>

le esperienze lavorative, le responsabilità ricoperte e i risultati raggiunti. Infine si crea una lista di candidati che sembrano essere i più qualificati e idonei per il ruolo e questi passeranno alla fase successiva, l'intervista, mentre gli altri verranno scartati. Colore che vengono selezionati saranno poi contattati tramite e-mail o telefonicamente per fissare un appuntamento e svolgere il primo colloquio.

Infine avviene la **valutazione**: il colloquio di selezione mira ad approfondire e a verificare le informazioni fornite dal candidato, cercando di estrapolare dettagli che spesso non sono visibili nel curriculum. Molteplici variabili possono influenzare l'esito del colloquio: il candidato stesso, l'intervistatore e il contesto in cui si svolge l'incontro. Inoltre, il tipo di intervista condotta gioca un ruolo fondamentale. In base alla relazione tra le parti, possiamo distinguere tra intervista amichevole dove si cerca di mettere a proprio agio il candidato e di entrare in confidenza con lui, la *stress interview* ha lo scopo di mettere alla prova il candidato e intervista professionale dove il *recruiter* si mantiene formale e distaccato. Per quanto riguarda il grado di strutturazione, le interviste possono essere strutturate quando l'intervistatore ha una ridotta possibilità di divergere dallo schema standard di domande predisposte, semi-strutturate o strutturata in parte quando vengono definiti gli obiettivi ma vi è maggiore flessibilità e non strutturate quando l'intervista prende forma da sé. Infine,

considerando gli aspetti quantitativi, esistono diverse tipologie di colloquio: uno a uno è il classico colloquio *one to one*, *panel* dove più selezionatori intervistano simultaneamente lo stesso candidato, di serie quando il candidato si trova a sostenere una serie di colloqui in sequenza con diversi recruiting e l'intervista di gruppo dove un selezionatore intervista più candidati.¹²

1.6 Strategie e strumenti per il processo di selezione

La selezione del personale è un processo cruciale per le aziende, volto a individuare e assumere i candidati più idonei a ricoprire le posizioni vacanti. Questo processo può avvalersi di una serie di strumenti e tecniche che vanno oltre il tradizionale colloquio di lavoro. Tra questi strumenti figurano l'*Assessment Center* e vari test di valutazione, che permettono di ottenere un quadro più completo e accurato delle capacità e delle caratteristiche dei candidati.

L'*Assessment Center* è una tecnica di selezione che coinvolge una serie di esercizi e prove progettati per valutare le competenze, le capacità e le attitudini dei candidati. Questo metodo è particolarmente utile per posizioni di alto livello

¹² <http://blog.mcgroup.it/le-diverse-tipologie-di-colloquio/>

o per identificare potenziali leader. Le attività tipiche di un *Assessment Center* possono includere simulazioni di situazioni lavorative, ossia esercizi pratici che riproducono scenari reali che il candidato potrebbe incontrare nel ruolo. Molto spesso questa esercitazione avviene attraverso la creazione di gruppi di persone che devono svolgere delle simulazioni simili a quelle lavorative.¹³

Oltre ai colloqui e agli *Assessment Center*, le aziende possono utilizzare vari test per ottenere informazioni dettagliate sui candidati. Questi test possono essere suddivisi in diverse categorie: i test di personalità che valutano i tratti caratteriali, le attitudini e i comportamenti del candidato; i test di conoscenza che misurano le competenze specifiche e le conoscenze tecniche del candidato relative al ruolo; i test attitudinali che valutano le capacità cognitive e le attitudini del candidato, come il ragionamento logico, le capacità di *problem solving* e le abilità numeriche.

Infine c'è il test di interesse che esplora le preferenze e gli interessi del candidato per capire se le sue aspirazioni e motivazioni sono in linea con il ruolo e l'organizzazione. Questi test aiutano a identificare candidati che non solo sono competenti, ma anche motivati e appassionati del lavoro che svolgeranno.¹⁴

¹³ Consiglio C. (2019). *Assessment Center. Tra rigore metodologico e nuove sfide del mondo che cambia.* FrancoAngeli

¹⁴ Corte C.G., Del Carlo A., (2017). *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore.* Raffaello Cortina Editore

1.7 Gli errori della selezione

Nel processo di selezione del personale, le aziende possono commettere vari errori che influiscono negativamente sulla qualità delle decisioni di assunzione. Questi errori, noti come errori di selezione, possono derivare da valutazioni imprecise, da pregiudizi inconsci o dall'uso di tecniche di selezione non appropriate. Gli errori di selezione si manifestano principalmente sotto forma di falsi positivi e falsi negativi. I falsi positivi si verificano quando un candidato non idoneo viene erroneamente considerato adatto a una posizione, mentre i falsi negativi accadono quando un candidato idoneo viene scartato ingiustamente. Questi errori non solo compromettono l'efficacia del processo di selezione, ma possono anche avere conseguenze negative per l'azienda, come una riduzione della produttività e un aumento del *turnover*¹⁵. Inoltre, il processo di selezione è spesso influenzato da vari bias cognitivi che possono distorcere il giudizio dei selezionatori. I bias cognitivi sono valutazioni errate della realtà, pensieri che formuliamo in automatico senza razionalità e che prendiamo per buoni solo perché sono pensieri spontanei¹⁶. Tali bias possono derivare dai pregiudizi inconsci, preferenze personali o stereotipi, portando a decisioni di assunzioni meno oggettive e inclusive. Riconoscere l'esistenza di

¹⁵ Costa G., Gianecchini M., (2019) Risorse umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

¹⁶ <https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi>

questi errori e *bias* è il primo passo per migliorare l'efficacia del processo di selezione. Attraverso l'adozione di tecniche di selezione più strutturate e l'implementazione di strategie per ridurre i pregiudizi, le aziende possono fare scelte di assunzione più accurate e giuste, contribuendo così al successo organizzativo a lungo termine. Di seguito, esploriamo alcuni dei *bias* più comuni che possono emergere durante la selezione del personale.

1. Distorsione proiettiva: si verifica quando il selezionatore attribuisce ai candidati i propri sentimenti, atteggiamenti o caratteristiche. Ad esempio, se un selezionatore è particolarmente ambizioso, potrebbe sopravvalutare le qualità di ambizione in un candidato, anche quando non sono chiaramente dimostrate. Questo *bias* può portare a valutazioni inaffidabili, basate più sulle percezioni personali del selezionatore che sulle reali competenze del candidato.¹⁷

2. Effetto alone: avviene quando una singola caratteristica positiva o negativa di un candidato influisce indebitamente sull'intera valutazione. Ad esempio, un candidato che si presenta molto bene o ha una forte capacità comunicativa potrebbe essere valutato positivamente in tutte le altre aree, anche se non dimostra competenze specifiche richieste per la posizione. Al contrario, un candidato con una caratteristica negativa può essere valutato male in generale, nonostante altre qualità positive.

¹⁷ <https://www.almalaurea.it/informa/news/2022/03/09/selezione-personale-bias-cognitivi>

3. Effetto di prima impressione: si verifica quando la prima impressione di un candidato domina il giudizio complessivo del selezionatore. Le prime impressioni, che possono formarsi nei primi minuti dell'incontro, influenzano pesantemente le valutazioni successive. Questo *bias* può portare a decisioni premature e a trascurare le informazioni rilevanti ottenute durante il resto del colloquio.

4. Effetto di contrasto: l'effetto di contrasto si manifesta quando la valutazione di un candidato è influenzata dal confronto con i candidati precedenti. Ad esempio, un candidato mediocre può apparire più qualificato se viene intervistato subito dopo candidati deboli, e viceversa. Questo *bias* può distorcere la percezione del reale valore del candidato, portando a decisioni di assunzione non basate sui meriti individuali.

5. Effetto di somiglianza: si verifica quando i selezionatori preferiscono candidati che condividono con loro caratteristiche personali, *background* o esperienze simili. Questo *bias* può portare a decisioni di assunzione basate su affinità personali piuttosto che sulle competenze effettive.¹⁸

¹⁸ <https://www.almalaurea.it/informa/news/2022/03/09/selezione-personale-bias-cognitivi>

1.8 Selezione in uscita

La selezione in uscita, spesso denominata *outplacement*, è un processo attraverso il quale le aziende supportano i dipendenti che devono lasciare l'organizzazione, sia per ragioni di ristrutturazione aziendale, *downsizing*¹⁹, sia per altre motivazioni strategiche. Questo processo è fondamentale per garantire una transizione il più possibile agevole per i dipendenti coinvolti e per mantenere un buon clima organizzativo.

L'*outplacement* riveste un'importanza significativa: è un supporto ai dipendenti, in quanto fornisce loro assistenza in uscita e aiuta a ridurre l'incertezza associata alla perdita del lavoro. Questo supporto può includere *coaching* per la ricerca di un nuovo impiego, ossia aiuto nella redazione del curriculum vitae e nella preparazione ai colloqui di lavoro. Inoltre le aziende che gestiscono in modo etico e responsabile l'*outplacement* possono migliorare la loro reputazione sia internamente tra i dipendenti rimasti, sia esternamente, nel mercato del lavoro, perché dimostrano di avere a cuore il benessere dei propri dipendenti.²⁰

L'*outplacement* può essere classificato in due tipologie: individuale e collettivo. L'*outplacement* individuale offre un servizio personalizzato a

¹⁹ Ridurre il numero di dipendenti, tagliare i costi e semplificare le operazioni per migliorare l'efficienza e la redditività.

²⁰ "Outplacement. Come trasformare un «Licenziamento in un vantaggio» Quadrio G.

ciascun dipendente in uscita: ogni dipendente riceve un supporto specifico per le proprie esigenze e obiettivi di carriera. Le caratteristiche dell'*outplacement* individuale possono includere: consulenza personalizzata, coaching professionale e supporto emotivo.

L'*outplacement* collettivo coinvolge un gruppo di dipendenti che stanno affrontando una situazione simile, come un'eliminazione di posizioni o una riduzione del personale. In questo caso, i dipendenti partecipano a sessioni di gruppo e ricevono supporto comune. Le caratteristiche dell'*outplacement* collettivo includono: *workshop* di gruppo, supporto sociale e risorse condivise.²¹

Sia l'*outplacement* individuale sia quello collettivo sono strategie utili per aiutare i dipendenti in uscita a superare la transizione lavorativa in modo efficace: entrambi hanno l'obiettivo di fornire ai dipendenti gli strumenti e le risorse necessarie per trovare rapidamente una nuova opportunità lavorativa.

²¹https://www.confcommerciomilano.it/it/contratti_lavoro/gestione_personale/risoluzione_rapporto/outplacement_home.html

Capitolo 2

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

2.1 Definizione e concetti fondamentali della comunicazione

La comunicazione è il processo attraverso il quale le informazioni, le idee, le emozioni e i pensieri vengono trasmessi da un individuo a un altro attraverso vari mezzi e modalità. È una componente fondamentale delle interazioni umane e può avvenire verbalmente, attraverso l'uso delle parole, o non verbalmente, attraverso gesti, espressioni facciali, postura e altri segnali corporei. La comunicazione è essenziale per la creazione e il mantenimento delle relazioni interpersonali, ed è cruciale in molti contesti, inclusi quelli lavorativi.

Per comunicare è necessaria la presenza di: emittente, destinatario, messaggio, ovvero ciò che l'emittente vuole comunicare, codice, che si riferisce al sistema di segni e simboli utilizzati per costruire e trasmettere un messaggio, canale, ossia il mezzo attraverso il quale il messaggio viene trasmesso dal mittente al destinatario. La scelta del canale può influenzare significativamente la qualità e l'efficacia della comunicazione. Infine il contesto si riferisce all'ambiente e alle circostanze in cui avviene la comunicazione. Il contesto può influenzare il significato e l'interpretazione del messaggio.²²

²² "La lingua come mezzo di comunicazione" Zanichelli.

2.2 Gli assiomi della comunicazione

Gli assiomi della comunicazione di Paul Watzlawick²³ descrivono le caratteristiche fondamentali della comunicazione umana. Essi sono principi universali che aiutano a comprendere le dinamiche delle interazioni umane. Ecco una descrizione dei cinque assiomi.

1. Non si può non comunicare: questo assioma afferma che ogni comportamento è una forma di comunicazione. Anche quando una persona non parla, il suo silenzio, i suoi gesti, la sua postura, e perfino la sua presenza comunicano qualcosa agli altri. In altre parole, è impossibile non comunicare perché ogni azione (o inazione) trasmette un messaggio. Se ad esempio un candidato durante un colloquio di selezione evita il contatto visivo e incrocia le braccia, sta comunicando nervosismo o disagio, anche se non sta dicendo nulla verbalmente.
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione. Questo assioma suggerisce che ogni comunicazione ha due livelli: il contenuto del messaggio (cosa viene detto) e la relazione tra i partecipanti (come viene detto). Il livello relazionale definisce la natura della relazione tra i comunicanti e può influenzare l'interpretazione del contenuto. In un colloquio di lavoro, il modo in cui il selezionatore parla al candidato (tono

²³ è stato uno psicologo, psicoterapeuta e filosofo austriaco-americano, noto per il suo lavoro nel campo della comunicazione umana e della terapia sistemica

di voce, formalità ecc.) può influenzare la percezione del candidato sul tipo di rapporto che il selezionatore sta cercando di stabilire.

3. La punteggiatura della sequenza di eventi. Questo assioma riguarda il modo in cui le persone organizzano e interpretano la sequenza delle interazioni comunicative. Gli individui tendono a vedere le proprie azioni come risposte a ciò che gli altri fanno, creando una visione soggettiva della sequenza degli eventi. Se durante un colloquio, il selezionatore interrompe frequentemente il candidato, il candidato potrebbe interpretare queste interruzioni come segno di disinteresse o impazienza, mentre il selezionatore potrebbe vedere le sue interruzioni come tentativi di chiarire o approfondire le risposte.
4. Comunicazione digitale e analogica. Questo assioma distingue tra due tipi di comunicazione: la comunicazione digitale, che utilizza parole e simboli con significato convenzionale, e la comunicazione analogica, che include gesti, espressioni facciali e altre forme di comunicazione non verbale. La comunicazione analogica è spesso più efficace per esprimere emozioni e atteggiamenti. Durante un colloquio, un sorriso (comunicazione analogica) può trasmettere calore e accoglienza, mentre le parole di benvenuto (comunicazione digitale) formalizzano il saluto.
5. Interazione simmetrica e complementare. Questo assioma descrive due tipi di relazioni interattive: simmetriche e complementari. Nelle interazioni

simmetriche, i partecipanti si comportano in modo simile e cercano di minimizzare le differenze di potere. Nelle interazioni complementari, i comportamenti sono diversi e complementari, spesso con una persona che assume un ruolo dominante e l'altra un ruolo subordinato. In un colloquio di lavoro, la relazione è spesso complementare, con il selezionatore in una posizione di autorità e il candidato in una posizione di risposta. Tuttavia, in un'azienda con una cultura di comunicazione aperta, il colloquio potrebbe essere più simmetrico, incoraggiando un dialogo paritario.²⁴

2.3 Segnali e significati nella comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale è una componente cruciale del processo comunicativo. Secondo Albert Mehrabian professore di psicologia dell'Università della California, la parola comunica il 7% del suo significato, il tono di voce il 38% e il linguaggio del corpo il 55%. Purtroppo la comunicazione non verbale spesso è sottovalutata rispetto alla comunicazione verbale.²⁵ Studi dimostrano che una parte significativa della nostra comunicazione quotidiana avviene attraverso canali non verbali, che includono espressioni facciali, gesti, postura, contatto visivo, prossemica (uso

²⁴ <https://www.guidapsicologi.it/articoli/i-5-assiomi-della-comunicazione-per-imparare-a-comunicare-meglio>

²⁵ <https://www.unobravo.com/post/il-linguaggio-del-corpo>

dello spazio) e paralinguistica (tono, ritmo e volume della voce). Questa forma di comunicazione può rafforzare, contraddire o persino sostituire il messaggio verbale, e dunque diviene essenziale per una comunicazione efficace. La comunicazione non verbale è fondamentale in diversi contesti, tra cui le interazioni sociali, le negoziazioni, e, in particolare, nei colloqui di selezione del personale. Durante un colloquio, il modo in cui un candidato si comporta, il suo linguaggio del corpo, e le sue espressioni possono influenzare significativamente l'impressione che dà al selezionatore. Capire e padroneggiare la comunicazione non verbale può quindi aumentare le probabilità di successo nel processo di selezione.

2.4 Le funzioni della comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale è una componente fondamentale del processo comunicativo, in grado di trasmettere una vasta gamma di informazioni senza l'uso delle parole. Le funzioni principali della comunicazione non verbale includono la funzione espressiva, interattiva, di comando e di metacomunicazione, ognuna delle quali svolge un ruolo essenziale nell'interazione umana.

La funzione espressiva della comunicazione non verbale si riferisce alla capacità di trasmettere emozioni, stati d'animo e sentimenti attraverso gesti,

espressioni facciali, postura e altri segnali corporei. Le espressioni del viso, come il sorriso o il cipiglio, possono mostrare un'ampia gamma di emozioni, mentre i movimenti del corpo e la postura possono rivelare lo stato emotivo di una persona. Anche il contatto visivo e la paralinguistica (tono, volume e ritmo della voce) giocano un ruolo cruciale nell'espressione delle emozioni. Ad esempio, un candidato a un colloquio di lavoro che sorride sinceramente e mantiene un buon contatto visivo comunica entusiasmo e fiducia.

La funzione interattiva della comunicazione non verbale riguarda la regolazione dell'interazione tra le persone. I segnali non verbali possono indicare quando una persona può parlare, ascoltare o intervenire, mantenendo così il flusso della conversazione. Il contatto visivo, i segnali di turno come i gesti delle mani e i feedback non verbali come l'annuire, sono tutti elementi che contribuiscono a gestire l'interazione. Ad esempio, durante una discussione di gruppo, una persona può alzare leggermente la mano per segnalare che desidera intervenire senza interrompere chi sta parlando.

La funzione di comando della comunicazione non verbale riguarda l'uso di segnali per influenzare o controllare il comportamento degli altri. Questa funzione è particolarmente evidente in contesti di *leadership*, insegnamento o negoziazione. Gesti imperativi, come puntare un dito, usare un tono di voce deciso o assumere una postura dominante, possono rafforzare un comando

verbale. Ad esempio, un manager può usare un tono fermo e un contatto visivo diretto per dare istruzioni chiare al suo team durante una riunione, esercitando così il suo ruolo di comando.

La funzione di metacomunicazione si riferisce alla comunicazione che commenta o qualifica altri messaggi, fornendo indizi su come interpretarli. Questo tipo di comunicazione aiuta a chiarire e contestualizzare il messaggio principale, attraverso segnali quali il tono della voce, le espressioni facciali e i gesti esplicativi. Ad esempio, durante una presentazione, un relatore può usare un tono di voce variabile e gesti esplicativi per aiutare il pubblico a capire meglio i punti chiave e l'importanza di determinate informazioni, rendendo la comunicazione più chiara e comprensibile.²⁶

2.5 Le componenti della comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale è composta da diverse componenti che contribuiscono a trasmettere informazioni senza l'uso delle parole. Le principali componenti della comunicazione non verbale sono i comportamenti cinetici, il paralinguaggio e la prossemica, ciascuno dei quali svolge un ruolo unico e significativo nel processo comunicativo.

²⁶ Cozzolino M., (2003). La comunicazione invisibile. Gli aspetti non verbali della comunicazione. Edizioni Carlo Amore.

I **comportamenti cinetici**, o cinesici, si riferiscono ai movimenti del corpo che includono gesti, espressioni facciali, postura e movimenti oculari. I gesti possono essere suddivisi in emblematici, illustrativi, regolatori, adattativi e affettivi. I gesti emblematici sono specifici e hanno significati ben definiti all'interno di una cultura, come un pollice alzato per indicare approvazione. I gesti illustrativi accompagnano il discorso per enfatizzare o chiarire ciò che viene detto. I gesti regolatori aiutano a controllare il flusso della conversazione, segnalando quando una persona desidera parlare o concludere il proprio intervento. I gesti adattativi sono movimenti spesso inconsci che aiutano a gestire emozioni o tensioni, come toccarsi il viso quando si è nervosi. Infine, i gesti affettivi esprimono emozioni, come abbracciarsi o battere le mani per manifestare gioia.

Il **paralinguaggio** comprende gli aspetti vocali che accompagnano la comunicazione verbale, come il tono, il volume, il ritmo, la velocità e le pause. Questi elementi paralinguistici influenzano significativamente il modo in cui il messaggio viene percepito. Ad esempio, un tono di voce alto e rapido può trasmettere eccitazione o nervosismo, mentre un tono basso e lento può indicare calma o serietà. Le pause e il silenzio possono aggiungere enfasi a parti specifiche del discorso o creare un effetto di suspense. Il paralinguaggio aiuta

a esprimere emozioni, intenzioni e atteggiamenti che non sarebbero percepibili attraverso le sole parole.

La **prossemica** riguarda l'uso dello spazio personale e la distanza interpersonale durante la comunicazione. Edward T. Hall, un pioniere nello studio della prossemica, ha identificato quattro zone di distanza: intima, personale, sociale e pubblica. La zona intima (0-45 cm) è riservata alle persone con cui abbiamo una relazione molto stretta, come familiari e partner. La zona personale (45-120 cm) è tipica delle interazioni con amici stretti e colleghi. La zona sociale (120-360 cm) è utilizzata per le interazioni con conoscenti e per le situazioni professionali formali. Infine, la zona pubblica (oltre 360 cm) è utilizzata per le comunicazioni in contesti pubblici, come conferenze o discorsi. L'uso appropriato della distanza può facilitare una comunicazione efficace e confortevole, mentre l'invasione dello spazio personale può causare disagio o tensione.²⁷

In sintesi, le componenti della comunicazione non verbale - i comportamenti cinetici, il paralinguaggio e la prossemica - giocano un ruolo cruciale nella trasmissione di significati e emozioni. Questi elementi arricchiscono la comunicazione verbale, permettendo una comprensione più profonda e completa dei messaggi trasmessi.

²⁷ Dardano M. (2005). Nuovo Manualetto di linguistica italiana. Zanichelli

2.6 La regola delle 3C: interpretare il linguaggio del corpo

La comunicazione non verbale è essenziale nel processo di selezione del personale, poiché fornisce informazioni aggiuntive che completano e arricchiscono la comunicazione verbale. Per comprendere appieno l'efficacia della comunicazione non verbale, è utile considerare la regola delle 3C: Complesso, Coerenza e Contesto.

Complesso. La comunicazione non verbale è un fenomeno complesso che coinvolge una molteplicità di segnali simultanei. Questi segnali includono espressioni facciali, gesti, postura, movimenti oculari, prossemica e paralinguistica. Ogni componente della comunicazione non verbale interagisce con le altre, creando un quadro globale del messaggio che si vuole trasmettere. Ad esempio, durante un colloquio, un candidato che sorride (espressione facciale), mantiene una postura aperta (postura) e parla con un tono di voce sicuro (paralinguistica) sta inviando segnali coerenti di sicurezza e positività. È importante considerare tutti questi elementi insieme, poiché un singolo segnale potrebbe essere interpretato erroneamente se preso isolatamente.

Coerenza. La coerenza tra i vari segnali non verbali e tra comunicazione verbale e non verbale è cruciale per una comunicazione efficace. Quando i segnali non verbali supportano ciò che viene detto, il messaggio risulta più

chiaro e convincente. Al contrario, incongruenze tra comunicazione verbale e non verbale possono generare confusione e incertezza. Ad esempio, se un candidato afferma di essere entusiasta per una posizione ma evita il contatto visivo e ha una postura chiusa, l'intervistatore potrebbe dubitare della sua sincerità. Pertanto, è fondamentale che i segnali non verbali siano in armonia con le parole pronunciate per trasmettere un messaggio chiaro e affidabile.

Contesto. Il contesto in cui avviene la comunicazione non verbale influisce notevolmente sull'interpretazione dei segnali. Fattori culturali, situazionali e ambientali possono modificare il significato di un segnale non verbale. Ad esempio, il contatto visivo può essere interpretato come un segno di attenzione e rispetto in alcune culture, mentre in altre può essere percepito come una mancanza di rispetto o una sfida. Inoltre, il contesto situazionale, come un colloquio formale rispetto a una conversazione informale, determina le aspettative riguardo alla comunicazione non verbale appropriata. È importante che i candidati siano consapevoli del contesto e adattino i loro segnali non verbali di conseguenza per garantire una comunicazione efficace e appropriata.²⁸

In sintesi, la regola delle 3C - Complesso, Coerenza e Contesto - fornisce una guida preziosa per comprendere e utilizzare efficacemente la comunicazione

²⁸ <https://www.andreazagato.com/post/gli-occhi-difficilmente-mentono-ecco-il-perché-il-linguaggio-del-corpo-parte-uno>

non verbale. Riconoscere la complessità della comunicazione non verbale, assicurarsi che i segnali siano coerenti e tenere conto del contesto sono elementi essenziali per migliorare l'interazione e la comprensione durante i colloqui di selezione. Applicare questi principi può aiutare i candidati a presentarsi in modo più positivo e convincente, aumentando le proprie probabilità di successo nel processo di selezione.

CONCLUSIONI

Nel corso di questa tesi, abbiamo esplorato le intricate dinamiche della selezione del personale e la potente influenza della comunicazione non verbale nei colloqui di lavoro. Abbiamo scavato nei meandri delle metodologie di selezione, esaminato i molteplici strumenti a disposizione dei selezionatori e analizzato l'impatto dei segnali non verbali nel creare connessioni autentiche. Tuttavia, al di là delle parole scritte, c'è una verità fondamentale che emerge: il vero valore di questa ricerca risiede nella consapevolezza che porta con sé. È la consapevolezza che ogni gesto, ogni espressione, ogni silenzio porta con sé un significato sottile, un messaggio non detto che può plasmare il corso delle nostre vite professionali. La citazione di Maya Angelou, poetessa e scrittrice afroamericana, tra le più importanti e amate del Novecento, "Le persone dimenticheranno cosa hai detto, dimenticheranno cosa hai fatto, ma non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire"²⁹ incarna il cuore di ciò che abbiamo esplorato. Queste parole ci ricordano che la vera essenza della comunicazione non risiede nelle parole stesse, ma nell'impatto emotivo e nel legame umano che esse creano. È la capacità di connettersi a un livello più

²⁹ <https://www.people-evolution.it/le-persone-non-dimenticano-mai-le-fai-sentire/>

profondo, di ascoltare oltre le parole e di comprendere oltre le apparenze che ci rende veramente efficaci nelle nostre interazioni.

Nel panorama moderno del lavoro, dove le competenze tecniche possono essere apprese e replicate con relativa facilità, la comunicazione non verbale emerge come un fattore distintivo che può influenzare significativamente il processo di selezione. Questa tesi ha messo in luce come i segnali non verbali possano rafforzare o minare le impressioni create dai candidati, giocando un ruolo cruciale nelle decisioni di assunzione. I selezionatori, quindi, devono sviluppare una sensibilità raffinata verso questi segnali per poter valutare con maggiore precisione l'idoneità dei candidati. Inoltre, i candidati devono essere consapevoli dell'importanza della comunicazione non verbale e lavorare per migliorare le proprie competenze in quest'area. Un buon dominio della comunicazione non verbale può aumentare la capacità di un candidato di trasmettere fiducia, empatia e professionalità, migliorando le proprie possibilità di successo nei colloqui di lavoro. La capacità di utilizzare efficacemente la comunicazione non verbale può anche contribuire a creare un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo, in cui i membri del team si sentano compresi e valorizzati. Guardando al futuro, è evidente che la comunicazione non verbale continuerà a giocare un ruolo fondamentale nel mondo del lavoro. Con l'avanzare delle tecnologie di comunicazione, come le videoconferenze e le

interviste virtuali, la capacità di interpretare e utilizzare efficacemente i segnali non verbali diventa ancora più cruciale. Le organizzazioni che investono nella formazione e nello sviluppo delle competenze di comunicazione non verbale dei loro dipendenti potranno beneficiare di una forza lavoro più competente ed empatica. In sintesi, questa tesi ha cercato di evidenziare l'importanza della comunicazione non verbale nel processo di selezione del personale, fornendo una comprensione più profonda dei meccanismi attraverso cui i segnali non verbali influenzano le decisioni di assunzione. La consapevolezza e la padronanza di questi aspetti possono migliorare significativamente l'efficacia dei colloqui di lavoro, contribuendo al successo delle organizzazioni nel reclutare e trattenere i migliori talenti. Mentre chiudiamo questo capitolo della nostra ricerca, non possiamo fare a meno di guardare al futuro con un nuovo senso di consapevolezza e possibilità. Possiamo portare con noi non solo le conoscenze acquisite, ma anche il dono della consapevolezza, la capacità di ascoltare con occhi e cuori aperti e di comunicare con autenticità e compassione. In definitiva, il percorso esplorato in questa tesi rappresenta solo l'inizio di un viaggio verso una maggiore comprensione e valorizzazione della comunicazione non verbale. Le lezioni apprese qui possono essere applicate non solo nel contesto dei colloqui di lavoro, ma in tutte le interazioni umane,

arricchendo la nostra capacità di connetterci con gli altri in modo significativo e autentico.

BIBLIOGRAFIA

Gandolfi G. (2016). Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Franco Angeli

Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill

Joe Navarro, Martin Karlins. Non mi freggi! I Segreti del linguaggio del corpo svelati da un agente FBI

ISPER (2023), Nuove modalità di selezione del personale.

Gabrielli G., Profili S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane. Isedi

Consiglio C. (2019). Assessment Center. Tra rigore metodologico e nuove sfide del mondo che cambia. FrancoAngeli

CUCCHI G., 2016, Elementi di soft HR management, Clua

MARTONE A. , 2002, La selezione del personale, Guerini e Associati, Milano

“Outplacement. Come trasformare un «Licenziamento annunciato» in un vantaggio” Quadrio G.

SITOGRAFIA

<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/test-psicometrico_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/test-psicometrico_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/)

<https://www.risorseumane-hr.it/selezionare-le-persone-giuste/>

<https://www.in-recruiting.com/it/screening-curricula-definizione>

<http://blog.mcgroup.it/le-diverse-tipologie-di-colloquio/>

<https://www.almalaurea.it/informa/news/2022/03/09/selezione-personale-bias-cognitivi>

https://www.confcommerciomilano.it/it/contratti_lavoro/gestione_personale/risoluzione_rapporto/outplacement_home.html

<https://www.guidapsicologi.it/articoli/i-5-assiomi-della-comunicazione-per-imparare-a-comunicare-meglio>

<https://www.unobravo.com/post/il-linguaggio-del-corpo>

<https://www.andreazagato.com/post/gli-occhi-difficilmente-mentono-ecco-il-perché-il-linguaggio-del-corpo-parte-uno>

<https://www.ilpost.it/2018/04/04/maya-angelou/>

<https://www.uniba.it/it/docenti/lagravinese-raffaele/attivita-didattica/InformazioneImperfetta2.pdf>

<https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi>

<https://www.people-evolution.it/le-persone-non-dimenticano-mai-le-fai-sentire/>