



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**La comunicazione non verbale nel colloquio di
lavoro**

Non-verbal communication in the job interview

Relatore: Chiar.mo

Tesi di Laurea di:

Prof. Graziano Cucchi

Luca Pasquini

Anno Accademico 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. LA SELEZIONE DEL PERSONALE	14
1.1. DETERMINAZIONE DEL PROFILO ATTESO	15
1.2. DOVE RECLUTARE: LA SCELTA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO.....	18
1.3. LO SCREENING	26
1.4. I TEST	28 29
1.5. L'INTERVISTA DI SELEZIONE.....	32
1.5.1. Scopi e funzioni	32 33
1.5.2. Le fasi	34
1.5.3. Il grado di strutturazione.....	36
1.5.4. Lo stile	39
1.6. LA FASE POST SELEZIONE: LA VALUTAZIONE DEI PROFILI	
4041	
2. LA COMUNICAZIONE	44445
2.1. DEFINIZIONE ED ELEMENTI COSTITUTIVI	454 46
2.2. ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE	49 50
2.3. LA COMUNICAZIONE NON VERBALE.....	52 53
2.3.1. Definizione e funzioni	54 55
2.3.2. La cinesica: movimenti del corpo e gestualità.....	60 62
2.3.3. Il volto: analisi delle espressioni facciali e dello sguardo	65 67
2.3.4. Il comportamento spaziale: la prossemica e l'aptica	72 74
2.3.5. L'utilizzo della voce: la paralinguistica.....	80 82

3. IL COLLOQUIO DI LAVORO: COMUNICAZIONE NON VERBALE

ED ASPETTI PSICOLOGICI.....8589

3.1. L'IMPORTANZA DELLA PRIMA IMPRESSIONE.....8690

3.2. MENTIRE: COME SVELARE GLI INGANNI.....9296

3.3. LA GESTIONE DELL'ANSIA: TRA POSITIVITÀ E NEGATIVITÀ
104109

3.4. LE MISURE DI SICUREZZA E I MECCANISMI DI DIFESA ...109113

CONCLUSIONI.....116121

BIBLIOGRAFIA135141

INTRODUZIONE

Il presente lavoro, strutturato in tre capitoli in cui saranno affrontate diverse tematiche inerenti il processo di selezione del personale, analizzerà come le componenti della comunicazione non verbale, quali i movimenti del corpo, le espressioni del volto, lo sguardo, il comportamento spaziale nonché la paralinguistica, possano influenzare il corso delle interviste di selezione. Come si evincerà dall'elaborato, nel processo di selezione, assieme agli aspetti non verbali, intervengono ulteriori fattori psicologici relativi all'ansia, che si può presentare prima e durante un colloquio di lavoro, le misure di sicurezza e i meccanismi di difesa attuati in particolari contesti dal candidato. Nel corso della trattazione verranno usati i concetti di colloquio e di intervista di selezione come sinonimi. È opportuno, chiarire sin dal primo momento che esiste una differenza tra i due concetti sopracitati, anche se in ambito della psicologia del lavoro non è così marcata come in altri ambiti di indagine come nel caso dell'indagine clinica dove intervista e colloquio assumono due valenze differenti. Se entrambi i soggetti hanno voluto e chiesto il contatto si parlerà di colloquio, se, al contrario, uno dei due subisce il contatto si parlerà di intervista (Trentini, 1995).

Nel primo capitolo si descriveranno le fasi del processo di selezione del personale partendo dalla definizione del profilo atteso sino ad arrivare alla fase di valutazione del candidato rispetto al profilo ricercato dall'azienda. Il processo di reclutamento

e selezione ha l'obiettivo di trovare e collocare nelle posizioni organizzative le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della strategia (Costa G., Gianecchini M., 2013). La prima fase del processo di selezione è relativa alla definizione del profilo della persona da inserire. Martone (2007) individua due fasi ben distinte che determinano il profilo da ricercare. La prima è la definizione della job description che riguarda le caratteristiche della posizione che la persona andrà a ricoprire. In funzione di questo documento ne viene redatto un altro, chiamato person specification, che riguarda il profilo di conoscenze e abilità richieste per coprire la posizione. Entrambi i documenti sono redatti attraverso una stretta collaborazione tra il recruiter, che può essere sia interno sia esterno all'azienda, e i vertici aziendali. Dopo aver determinato il profilo atteso, è opportuno che il recruiter si domandi in quale mercato effettuare la selezione. A tale scopo verranno analizzati i due mercati di riferimento, interno ed esterno all'azienda, descrivendo per ciascuno di essi i relativi strumenti andando poi ad analizzare i relativi vantaggi e svantaggi. Una volta effettuata la scelta del mercato di riferimento e degli strumenti ritenuti più opportuni per raggiungere i profili migliori in base al profilo designato, si costituirà una prima rosa di candidati. All'interno di questa rosa si effettua la fase di screening dei curricula e dei questionari informativi. Solitamente le informazioni contenute in questi documenti sono sufficienti per restringere il pool di candidati, ma non è difficile trovare aziende che si avvalgono di test psicologici e di personalità al fine di predire il successo professionale di un soggetto all'interno

di quel determinato contesto lavorativo. I test psicologici, più utilizzati nell'attività di selezione, sono di due tipi: i test cognitivi e i test di personalità (Fermi, 2007). I test cognitivi esaminano gli aspetti conoscitivi di un candidato come l'intelligenza, le attitudini e la conoscenza. Vengono utilizzati per gli screening di massa e si distinguono in: test di abilità generale, test psicoattitudinali e test di conoscenza. I test di personalità, invece, vengono utilizzati per verificare le caratteristiche emotive, motivazionali e relazionali del candidato nei confronti dell'organizzazione. Una volta descritti i test nel dettaglio, si passerà allo studio dell'intervista di selezione. Argentero (2011), definisce l'intervista di selezione come uno scambio di informazioni faccia a faccia tra un rappresentante dell'organizzazione ed un candidato con la principale finalità organizzativa di valutare i possibili aspiranti per una certa mansione e di scegliere la persona più adatta a svolgerla nel modo ottimale. Tuttavia, il colloquio di selezione, non si limita a verificare le compatibilità esistenti tra le caratteristiche del candidato al job profile, ma deve accertare che tra azienda e candidato esista una sorta di affinità tale da creare una collaborazione duratura e soddisfacente per entrambe le parti. Dunque si può affermare che questo strumento di selezione offre una duplice utilità: per le imprese quella di conoscere profili interessanti che potrebbero essere inseriti nell'organico; per i candidati offre l'opportunità di conoscere meglio l'azienda e di ottenere dal selezionatore informazioni utili sulla posizione da ricoprire in azienda. Al fine di condurre un'intervista efficace che possa portare al raggiungimento degli

obiettivi prefissati necessita di una metodologia studiata ed adeguata ad ogni situazione e candidato. Prima di affrontare il colloquio, il selezionatore deve preparare l'intervista basandosi sulle informazioni in suo possesso e a quelle che vorrà ottenere durante il colloquio con il candidato. Dall'analisi del curriculum individuerà, ad esempio, aspetti mancanti o incompleti sui quali andrà a soffermarsi in sede di esame. Un aspetto molto importante del colloquio di lavoro è il setting dell'incontro che riguarda la durata dello stesso, gli spazi dove si realizza e il ruolo dell'intervistatore. La realizzazione dell'intervista di selezione prevede il susseguirsi di tre fasi: la fase di apertura dove il selezionatore fornirà le informazioni relative all'azienda e alla posizione da ricoprire cercando di farsi una prima impressione sul candidato; la fase centrale dove vengono poste le domande al candidato cercando di ottenere il maggior numero di informazioni necessarie alla valutazione; la fase di chiusura che ha come scopo quello di permettere al candidato di effettuare eventuali domande e quello di congedarsi con la stessa cordialità della fase iniziale. Dopo aver analizzato le fasi che compongono un normale colloquio di lavoro, la trattazione prosegue descrivendo i modi in cui un assessor può condurlo. In primo luogo si prenderà in considerazione il grado di strutturazione, cioè il livello con cui le domande sono ordinate e definite. L'intervista di selezione può assumere tre gradi di strutturazione andando da un massimo ad un minimo si avranno: intervista strutturata, semi-strutturata e non strutturata. In secondo luogo, si parlerà dello stile di conduzione, cioè le modalità attraverso le quali è possibile impostare

un colloquio. Queste modalità dipendono dalla distribuzione di potere tra i partecipanti all'intervista. Si possono sviluppare ed assumere tre stili differenti: lo stile amichevole, lo stile professionale e la stress interview. A conclusione del capitolo verrà descritto l'ultimo step della selezione del personale: la valutazione del candidato. L'intervista permette al selezionatore di ottenere una mole considerevole di informazioni, sia sul piano lavorativo sia su quello extra lavorativo, che una volta raccolte dovranno essere valutate in maniera oggettiva al fine di individuare quel profilo che più si addice a quello ricercato dall'azienda. In questa fase è possibile che il selezionatore commetta degli errori. Tra i più frequenti troviamo: indulgenza, severità, errore sequenziale, errore di tendenza, effetto alone, errore di somiglianza, errore logico e l'ingiusta discriminazione.

Il secondo capitolo riguarda lo studio della comunicazione ed in particolar modo quella non verbale. In un primo momento si cercherà di dare una definizione del termine viste le numerose definizioni apportate dalle differenti discipline che la studiano: economia, psicologia, sociologia, filosofia e così via. Anolli (2006), definisce la comunicazione come uno scambio interattivo osservabile fra due o più partecipanti, dotato d'intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e di segnalazione secondo la cultura di riferimento. Ogni scambio comunicativo è composto da sei elementi: l'emittente colui che vuole trasmettere un'informazione; il messaggio

l'informazione che viene condivisa; il codice che garantisce la trasmissione e la comprensione del messaggio; il canale cioè il mezzo fisico di trasmissione; il ricevente ossia il destinatario del messaggio ed il feedback cioè l'informazione di ritorno. Dopo aver definito la comunicazione e descritto gli elementi che la compongono, si analizzeranno gli assiomi della comunicazione umana. La loro formulazione è frutto del lavoro svolto, nel 1967, dallo psicologo Paul Watzlawick e dai suoi colleghi del National Institute of Mental Health ed ancor oggi considerati come i pilastri della comunicazione umana. Per spiegare l'importanza e la rilevanza che hanno questi assiomi nella comunicazione, utilizzeremo le definizioni offerte dagli Autori e ci avvarremo di alcuni esempi per una migliore comprensione. Dagli studi condotti da Meherabian sappiamo che in uno scambio comunicativo la componente di maggior rilievo, contrariamente a ciò che si pensa, non è quella verbale bensì quella non verbale, cioè tutto ciò che viene detto, anche inconsciamente, dal nostro corpo. Lo psicologo Alexander Lowen (1958), afferma che non esistono parole più chiare del linguaggio del corpo, una volta che si è imparato a leggerlo. Dopo aver fornito una definizione di comunicazione non verbale si descriveranno le sue diverse funzioni: esprimere le emozioni, comunicare gli atteggiamenti interpersonali, partecipare alla presentazione di sé ed infine completare, sostenere, modificare e sostituire il discorso (Zani B, Selleri P., David D., 1997). La comunicazione non verbale è costituita da una vasta gamma di segnali che possono riguardare: i gesti delle mani, degli arti e dei piedi, le espressioni del

volto, l'orientazione assunta nello spazio, la distanza a cui si frappongono due soggetti durante una conversazione, il contatto con sé stessi o con gli altri ed infine il modo in cui viene utilizzata la voce. Come punto di partenza si è scelto di affrontare il tema della cinesica. Questo termine è stato coniato dall'antropologo Ray Birdwhistell per indicare i movimenti e le espressioni del nostro corpo. In particolar modo l'analisi si concentrerà sui gesti prodotti dalle mani attraverso la classificazione fornita da Ekman e Friesen. In seguito verrà descritto ciò che avviene nel volto di una persona quando comunica incentrando l'analisi sulle espressioni facciali e sul contatto visivo. Le mimiche facciali si manifestano quando un individuo prova una delle sei emozioni primarie: sorpresa, rabbia, paura, disgusto, felicità e tristezza. Ekman e Friesen, due psicologi statunitensi a cui si deve questa classificazione, hanno ideato un modello chiamato FACS (Facial Action Coding System), che classifica i movimenti dei muscoli facciali riconducibili a due aree principali: una superiore (che comprende fronte, sopracciglia ed occhi) ed una inferiore (guance, naso, bocca, mento). La trattazione del capitolo segue con lo studio di due sistemi che riguardano il comportamento spaziale degli individui: la prossemica e l'aptica. La prossemica, termine coniato da Edward Hall, si occupa di studiare l'insieme di regole e strategie comportamentali attuate da un individuo per gestire lo spazio quando si trova in presenza di altre persone. Hall individua quattro aree concentriche aventi come centro l'individuo, esse sono: la sfera intima, la sfera personale, la sfera sociale e la

sfera pubblica. L'aptica è un sistema di contatto che fa riferimento all'insieme di messaggi espressi dal contatto fisico, sia esso reciproco o individuale, che si hanno durante la comunicazione. Parlando del comportamento spaziale assunto dagli individui, è necessario introdurre altri due elementi della comunicazione non verbale ad esso collegati: l'orientazione e la postura assunte durante uno scambio comunicativo. Ultimo aspetto analizzato, a conclusione del capitolo, è il sistema paralinguistico, o comunicazione para verbale, con il quale si indicano gli aspetti non linguistici del parlato cioè il tono, il ritmo, il timbro della voce, le pause e i silenzi. Nel seguire la trattazione dei vari sistemi della comunicazione non verbale, si cercherà di capire se vi sia una sorta di universalità dei messaggi e come questi vengano influenzati dalle diverse culture. Secondo Argyle (1992), il linguaggio del corpo è in parte innato, come teorizzato da Darwin, e in parte derivante dalla socializzazione. Lo stesso Autore afferma che: "i meccanismi utilizzati per comunicare con il linguaggio del corpo sono simili fra le varie culture, ma ognuna tende a decodificare in maniera differente il messaggio trasmesso". Nel caso dei gesti, noteremo che per gli appartenenti ad una determinata cultura essi hanno il medesimo significato e sono immediatamente comprensibili, mentre appaiono incomprensibili o con significati differenti od opposti per i popoli appartenenti ad un'altra cultura.

Il terzo capitolo è volto a studiare come alcuni elementi della comunicazione non verbale ed altri aspetti psicologici, che si verificano come difesa nel candidato,

possano andare ad influenzare l'esito di un colloquio di lavoro. Il presente capitolo inizia cercando di chiarire quanto sia importante il concetto di prima impressione. Normalmente, una persona si forma buona parte dell'opinione del suo interlocutore nei primi quattro minuti di dialogo. I due fattori che maggiormente influenzano la formazione della prima impressione sono: l'aspetto esteriore e l'abbigliamento. Non bisogna però trascurare altri aspetti che la possono influenzare come la stretta di mano, la postura e la camminata. L'aspetto esteriore riguarda la conformazione fisica dell'individuo, ossia tutte quelle caratteristiche che permettono di formulare un'idea riguardo il genere, il sesso, l'etnia, l'estrazione sociale. Secondo Bonaiuto e Maricchiolo (2019) l'aspetto esteriore può essere considerato una forma del linguaggio non verbale poiché fornisce importanti informazioni sugli individui, influenza la formazione delle impressioni e prevede l'autopresentazione. Per quel che riguarda l'abbigliamento possiamo dire che, il sistema vestemico, è il principale canale della presentazione di sé e fa riferimento al modo in cui gli individui si vestono in base al grado di rispetto che hanno nei confronti di alcune regole sociali. Argyle (1992) sostiene che questo canale permetta di reperire informazioni riguardo lo status sociale e la personalità del soggetto. Dall'unione di questi due fattori può generarsi o meno l'attrazione fisica che, se si innesca, può condizionare lo scopo valutativo dell'intervista. Successivamente si introdurrà il concetto di menzogna, andando ad analizzare i segnali che il nostro corpo invia, inconsciamente, quando stiamo mentendo. Avere una chiave di lettura in materia permette di scoprire

eventuali inganni che possono essere tesi sia dal candidato sia dal selezionatore durante un colloquio. Si parla di menzogna ogniqualvolta una persona volontariamente tenta di trarre in inganno il suo interlocutore in maniera tale che quest'ultimo assuma credenze false sulla realtà dei fatti. Mentire, è una situazione diffusa e quotidiana anche se generalmente si tratta di menzogne non gravi (Anolli, 2003). I segnali che fanno trapelare l'inganno possono provenire dalle espressioni del volto, dai movimenti prodotti dal corpo e dalle alterazioni della voce (ritmo, tono, velocità, pause e silenzi). Come ricorda Ricci Bitti, nella prefazione de "*I volti della menzogna*", l'informazione fornita dalle parole in certi casi viene contraddetta e smentita dai segnali non verbali che la accompagnano (Ekman, 2014). Nell'interpretare la veridicità dell'informazione è importante esaminare i gesti che si presentano sia in relazione agli altri sia al contesto generale, proprio come si farebbe con le parole all'interno di una frase (Pease A., Pease B., 2008). Dopo aver chiarito il concetto di menzogna ed aver cercato di dare una chiave di lettura di quei segnali che possono far presagire un inganno, la trattazione prosegue con l'introduzione del concetto di ansia. Si tratta di un sentimento presente in tutti gli esseri umani con la differenza che ciascuno può percepirla in maniere distinte. Può essere percepita come un'esperienza emotiva stimolante e positiva in questo caso viene definita ansia funzionale. Quando l'esperienza viene vissuta come stressante, opprimente si parla di ansia disfunzionale. Verranno analizzati entrambi gli aspetti relativi all'ansia cercando di capire come possono influenzare il corso di

un'intervista di selezione. Si forniranno anche esempi di alcuni segnali non verbali che permettono di stabilire se un soggetto si trovi in una situazione di ansia. L'opera si conclude analizzando quelle che sono le misure di sicurezza e i meccanismi di difesa. Le prime sono azioni compiute dal candidato in base al rapporto che ha verso l'autorità. A seconda che provi paura, ammirazione o ribellione attuerà le misure di evasione, seduzione o aggressione. Il selezionatore al manifestarsi di tali misure potrà rispondere in maniera più o meno controllata attuando altrettante contromisure che andranno, inevitabilmente, ad influenzare il giudizio finale. Da un livello inconscio, in situazioni vissute come pericolose o minacciose dall'intervistato possono venire alla luce i meccanismi di difesa. I principali meccanismi di difesa sono: proiezione, identificazione, razionalizzazione.

Capitolo 1

LA SELEZIONE DEL PERSONALE

La selezione del personale è, innanzitutto, un processo economico attraverso il quale si trasforma un input, il profilo ricercato dall'impresa, in un output cioè la nuova risorsa inserita nel contesto aziendale che sarà in grado di generare valore per l'impresa apportando le sue conoscenze professionali all'interno dell'organizzazione. Ogni processo di selezione del personale si apre con la definizione del profilo atteso mediante l'utilizzo della job description e la person specification, due documenti che contengono le caratteristiche che il potenziale candidato deve possedere. Conclusa questa prima fase, inizia la fase del reclutamento cioè la ricerca dei candidati in linea con il job profile attraverso diversi tipi di canali. Questi si differenziano a seconda che la scelta del bacino di riferimento sia interno o esterno all'organizzazione. Si procede poi con la fase di screening dei curricula, dove vengono filtrati i profili più interessanti che accederanno alla fase successiva. Una volta ottenuta una rosa dei candidati più ristretta si raccoglieranno le ultime informazioni sulla base delle quali strutturare il colloquio di lavoro. Alcune aziende si avvalgono dell'utilizzo di test psicologici e di personalità per valutare le conoscenze, le abilità e i tratti caratteriali di un individuo al fine di predirne il successo professionale. Alla luce dei risultati dei test

e delle informazioni raccolte durante l'intervista, il selezionatore valuterà il profilo di ciascun candidato cercando quello che più si adatta al job profile.

1.1. DETERMINAZIONE DEL PROFILO ATTESO

La prima fase del processo di selezione del personale è la determinazione del profilo atteso. Si dovranno identificare i compiti e le responsabilità che comporta la posizione, le caratteristiche tecnico-professionali che richiede, le caratteristiche professionali e le caratteristiche della cultura dell'organizzazione (Leucke, 2003).

Valutare le caratteristiche personali e professionali del candidato riveste un compito molto importante perché ci permetterà di predire il comportamento professionale del candidato o, come si relazionerà in futuro con i colleghi. Definendo il profilo atteso del candidato, il recruiter insieme ai vertici aziendali, devono cercare di capire quali saranno le mansioni che il neo assunto dovrà svolgere. Il processo di determinazione del profilo atteso si sviluppa con la redazione di due documenti da parte della Direzione delle Risorse Umane: la job description e la person specification. La Job description è un documento che contiene le caratteristiche della posizione che il candidato dovrà ricoprire, descrivendone le funzioni, le relazioni organizzative, gli orari e i requisiti. Definendo con cura le esigenze in tema di competenze dell'azienda, si pongono le basi per una ricerca precisa, efficace e veloce (Martone, 2007).

Costa e Gianecchini (2013), affermano che per poter realizzare una corretta job description essa deve contenere:

- il nome della posizione;
- lo scopo della posizione;
- la collocazione organizzativa e definizione delle relazioni interne;
- le condizioni ambientali di lavoro;
- le relazioni esterne, intese come le relazioni che si instaurano tra attori esterni dall'azienda e il ruolo della posizione;
- le mansioni previste per la posizione lavorativa;
- i livelli di autonomia e responsabilità;
- gli strumenti di lavoro;
- i principali requisiti professionali necessari per ricoprire il ruolo.

Il grado di difficoltà di redazione della job description è collegato al grado di evoluzione interno all'azienda. Per questo motivo è molto più facile redigere tale documento in un contesto organizzativo stabile, mentre potrebbe addirittura risultare impossibile in uno scenario aziendale in sviluppo ed evoluzione. Nella fase di stesura del documento è necessario, per il selezionatore, capire con chiarezza quali siano i reali bisogni dell'organizzazione e quali siano le responsabilità che verranno affidate al candidato una volta inserito nel contesto.

Il secondo documento necessario alla determinazione del profilo atteso è la person specification. Si tratta di un documento redatto in funzione della job description che

prevede la definizione di determinate soft skills, che dovranno essere utilizzate nello svolgimento della mansione. Le competenze contenute in tale documento sono: le conoscenze, le abilità e i comportamenti secondo i quali, qualora fossero presenti nel soggetto esaminato, andranno ad incrementare la performance di quel determinato ramo di attività in cui si è attivato il processo di selezione. Parlando di conoscenze in possesso al candidato si fa riferimento al bagaglio tecnico-professionale che sta alla base di una determinata professione, ad esempio la conoscenza di un determinato software o di una particolare normativa riguardante quella specifica posizione in azienda. Con il termine abilità si fa riferimento alla capacità di applicazione delle conoscenze teorico-specialistiche richieste. I comportamenti, riguardano le modalità di azione, in determinate situazioni, nello svolgimento delle mansioni richieste dalla posizione dove intervengono i tratti di personalità, orientamenti e valori individuali (Cortese C. G., Del Carlo A., 2008). Una person specification redatta correttamente, permette di evitare un errore frequente in fase di selezione: il mirroring, cioè la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori e la sua cultura, piuttosto che i candidati più adatti al ruolo. Se ben elaborata la person specification permette al candidato di verificare la propria adeguatezza rispetto al ruolo proposto e ai selezionatori di operare con certezza e rapidità. Accanto alla job description e la person specification, è solito trovare una serie di requisiti specifici che derivano dallo studio incrociato tra quanto contenuto nei due documenti e le condizioni del

mercato di riferimento. Secondo la classificazione fornita da Costa e Gianneccchini (2013) tali requisiti riguardano:

- il range di età anagrafica;
- i limiti geografici di residenza;
- le esperienze in settori o in posizioni particolari;
- i titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire determinati ruoli;
- la disponibilità alla mobilità e ai trasferimenti;
- le caratteristiche del contratto offerto.

L'aiuto dei capi e dei manager è fondamentale in questa prima fase della selezione, perché attraverso il loro contributo, la descrizione della posizione rispecchierà le pratiche correnti dell'organizzazione e individuerà le informazioni rilevanti basandosi solo su ciò che accade e non su ciò che potrebbe accadere, facendo sì che si possano ridurre i tempi per l'elaborazione del profilo. Tale processo vede una minore importanza nel caso di reclutamento di giovani "alti potenziali" dove non verranno necessariamente ricercate determinate caratteristiche se non il possesso di alcune competenze e valori in linea con la cultura dell'organizzazione.

1.2. DOVE RECLUTARE: LA SCELTA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Conclusa la fase di definizione del profilo si passa alla fase di reclutamento. Costa e Gianneccchini (2013) definiscono il reclutamento come l'insieme delle attività

attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro, monitorando allo stesso tempo le dinamiche evolutive del mercato. Il mercato a cui si fa riferimento è quello del lavoro dove la domanda è rappresentata dai posti di lavoro liberi nelle aziende e l'offerta che è formata dai soggetti attivi in cerca di occupazione. Di fondamentale importanza è il messaggio che viene trasmesso dall'azienda in questa fase, infatti comunicare al mercato un'immagine e una cultura organizzativa forti permettono all'impresa di attirare potenziali candidati con valori, aspettative e competenze coerenti con la cultura della società. Zerilli (1997), afferma che le fonti alle quali l'attività di reclutamento può attingere sono le fonti interne e le fonti esterne. Quando si crea una nuova posizione, la Direzione Risorse Umane ha due possibilità: ricorrere al mercato interno, promuovendo una risorsa che già lavora in azienda, oppure ricercare questa figura sul mercato esterno all'organizzazione. Queste due fonti, dalle quali attingere capitale umano per la selezione, non si escludono a vicenda ma possono coesistere e attivarsi contemporaneamente per soddisfare la domanda di lavoro generata. Ciascuna fonte presenta i propri strumenti caratteristici nonché i propri vantaggi e i relativi svantaggi.

Il reclutamento interno ha come principale vantaggio quello di favorire la stabilità dei rapporti di lavoro esistenti all'interno dell'organizzazione e quello di favorire le carriere interne dei dipendenti. La scelta di questo mercato comporta una conservazione della cultura organizzativa andando ad aumentare la coesione in

condizioni di stabilità, ma che in fase di cambiamento si pone come una resistenza al cambiamento e rappresenta una forma di rigidità allo sviluppo. In una situazione di stabilità la scelta del mercato interno genera sicuramente dei benefici tra i quali annoveriamo costi di ricerca, selezione e inserimento contenuti rispetto al ricercare all'esterno. Come detto in precedenza, la selezione interna porterà a un rafforzamento degli elementi di stabilità interni e un miglioramento delle relazioni sindacali, favorendo così un rafforzamento del commitment nei confronti dell'organizzazione. Un aspetto economico è quello della riduzione degli investimenti in termini di formazione che sarebbero serviti a sviluppare quelle competenze necessarie a ricoprire il ruolo in azienda. Dopo aver descritto i vantaggi derivanti dall'utilizzo di tale mercato è necessario prendere in considerazione anche i suoi svantaggi. Il primo aspetto negativo riguarda il rischio di creare una cultura aziendale obsoleta e poco propensa al cambiamento. Soprattutto in fasi depressive, la scelta fatta a monte di promuovere dall'interno genererà una consistente resistenza dei processi di mobilità interni all'azienda che possono, in alcuni casi, rivelarsi più costosi di quelli relativi a una ricerca all'esterno. Dal punto di vista puramente economico si andrà incontro a un incremento dei costi amministrativi per le procedure relative alla mobilità interna. Ciascun mercato possiede i propri strumenti di reclutamento, tra quelli inerenti alla scelta del mercato interno troviamo: database curriculari aziendali e il job posting. Alcune società posseggono sistemi informatici attraverso i quali dispongono di tutte le informazioni relative ai

propri dipendenti raccolte in banche dati. Grazie a queste banche dati, la Direzione Risorse Umane potranno creare un bacino di candidati nel quale andranno a ricercare il dipendente in possesso dei requisiti contenuti nella job description e nella person specification. Un problema relativo a questo strumento è il suo costante aggiornamento, in quanto un dipendente potrebbe aver maturato alcune competenze che in origine non erano presenti nella sua scheda al momento del suo inserimento. L'altro strumento di reclutamento del mercato interno è il job posting, una bacheca informatica o cartacea degli annunci di lavoro relativi alle posizioni vacanti in azienda. Questa tipologia di strumento si presenta con caratteristiche che potrebbero essere definite borderline in quanto non è volto soltanto ai lavoratori già inseriti nell'azienda, ma anche a quelli potenzialmente presenti all'esterno dei confini aziendali. La gestione di questo strumento è molto importante, infatti quando un dipendente viene escluso bisognerà le Risorse Umane dell'azienda gli inviino un feedback contenente le motivazioni della sua esclusione, evitando così di generare rivalità interne che potrebbero andare a minare il clima aziendale. Dopo aver analizzato i vantaggi e gli svantaggi del mercato interno, con i suoi relativi strumenti, si analizzeranno quelli legati al mercato esterno. Tra i vantaggi relativi alla scelta di questo mercato, si trova la possibilità di ampliare e integrare le competenze della cultura aziendale evitando dunque il rischio di obsolescenza delle competenze e abilità presenti nel mercato interno, altro aspetto positivo è la nascita di una concorrenza tra lavoratori interni ed esterni che andrà a stimolare

notevolmente i dipendenti. Gli svantaggi relativi al ricorso al mercato esterno sono riconducibili ai costi legati al suo utilizzo. Si fa riferimento, in particolare, a quelli relativi alla raccolta e alla diffusione delle informazioni, quelli riguardanti la formazione dei neo assunti per raggiungere un punto di incontro tra caratteristiche richieste e caratteristiche offerte. Oppure troviamo quelli relativi all'attività di reclutamento, maggiori sono i segmenti di mercato che si vuole raggiungere e maggiori saranno i costi relativi; stessa relazione diretta la troviamo tra i costi di selezione e i numeri di candidati che verranno esaminati: all'incrementare del numero di esaminati aumenteranno i costi. Gli strumenti relativi al mercato esterno sono molti di più rispetto a quelli del mercato interno. Tra questi troviamo: le autocandidature, il passaparola, i servizi di placement di scuole o università, le inserzioni su giornali o riviste specializzate, le società di selezione ed internet.

Le autocandidature sono l'invio spontaneo del curriculum da parte di quelle persone che sono interessate a lavorare in quella determinata impresa. Questo strumento necessita la creazione di un database, che può essere anche informatico, di tutti i curriculum che sono stati inoltrati alla Direzione Risorse Umane dell'impresa nel corso del tempo.

Il passaparola è uno strumento che si basa sui contatti interpersonali che esistono tra gli individui. Generalmente questo strumento viene utilizzato nelle piccole e medie imprese dove i dipendenti segnalano alla propria cerchia di conoscenze la presenza di posizioni vacanti nell'impresa dove lavorano. Questo strumento

permette, dal punto di vista delle imprese, di azzerare i costi di reclutamento e riducono drasticamente i tempi necessari alla creazione del pool di candidati; dal punto di vista dei candidati questo strumento permette di venire a conoscenza della presenza di posizioni desiderate che altrimenti non verrebbero prese in considerazione.

Il ricorso ai servizi di scuole e università, fa riferimento a quegli uffici che permettono un collegamento tra istruzione e mondo del lavoro segnalando i profili che risultano più brillanti; le imprese dal canto loro possono attivare, con le università, convenzioni al fine di permettere ai neolaureati di effettuare stage e tirocini al loro interno con la successiva possibilità di assunzione.

La pubblicazione di inserzioni avviene in sezioni apposite dei vari organi di stampa in giorni prestabiliti ad esempio il Corriere della Sera e Il Giornale pubblicano il venerdì, Repubblica il giovedì e il Sole Ventiquattrore lunedì e mercoledì. Naturalmente il prezzo varia a seconda della dimensione dell'inserzione, alla tiratura e all'area di diffusione del giornale. Questo strumento permette di contattare un gran numero di potenziali candidati, ma allo stesso tempo si ha un basso livello di filtrazione sui curricula ricevuti in azienda.

Altro canale di reclutamento per il mercato esterno sono le società di consulenza il cui scopo è quello di presentare all'azienda cliente, quella che sta facendo selezione, una rosa potenziale di candidati ristretta occupandosi loro della ricerca dei candidati sulla base delle informazioni fornite dalla job description. Generalmente si fa

ricorso a questo strumento nel caso della selezione di manager o di responsabili di alto livello. Secondo Claudio Fernández Aráoz (2010) bisogna ricorrere alle società di executive search quando:

- l'azienda deve ricoprire una posizione di livello molto alto che ha un impatto elevato sulla bottom line;
- le diversificazioni creano nuove posizioni che l'azienda non comprende fino in fondo;
- occorre acquisire manager provenienti da un altro settore e in possesso di conoscenze non reperibili all'interno della realtà aziendale.

Negli ultimi anni, ha assunto una maggiore rilevanza l'utilizzo del reclutamento online, cioè l'utilizzo di strumenti tecnologici per la raccolta e la gestione dei curricula. Il recruiting online assume diverse forme, le principali sono: website recruiting, portali specializzati e il social networking. Con il termine website recruiting si intende la presenza, all'interno del sito internet dell'azienda, di una apposita sezione dedicata alla possibilità da parte delle persone di inviare il proprio curriculum o compilare un dato format con tutte le informazioni che verranno in seguito utilizzate in fase di screening. Tutte le informazioni così raccolte verranno reindirizzate in una apposita banca dati dell'azienda permettendo al recruiter, in futuro, di effettuare uno screening immediato dimezzando i tempi della fase iniziale della selezione. Passando ai siti specializzati questi possono essere visti come delle vere e proprie bacheche dove si incontrano gli annunci delle offerte di lavoro

pubblicati dalle aziende e i curricula postati nel sito da parte dei soggetti che stanno cercando lavoro. Si tratta, in altre parole, di un mercato online dove si incontrano le domande e le offerte di lavoro. Negli ultimi anni questi siti hanno preso sempre una posizione più rilevante nel reclutamento di candidati. Si è partito da piccoli siti di natura specialistica e settoriale fino ad arrivare alla digitalizzazione delle offerte di lavoro inserite nei quotidiani, anche le agenzie per il lavoro hanno iniziato a servirsi di piattaforme online al fine di agevolare il loro lavoro, ci basti pensare ad Adecco o a Manpower. Per ultimo, quando si parla di social networking si fa riferimento a quei social network attraverso i quali chi sta cercando un'occupazione può entrare in contatto in maniera diretta o indiretta con persone che lavorano all'interno dell'azienda in cui vorrebbero inviare la loro candidatura. Questi particolari strumenti del reclutamento permettono di ridurre i costi di selezione. Basti pensare che un'inserzione online costa circa un ventesimo rispetto all'inserzione su carta stampata. Allo stesso tempo permettono di estendere geograficamente l'area di selezione, ottenendo un notevole numero di candidature con la possibilità di censire centinaia di curricula ogni giorno in maniera veloce e sicura. Ottenere numerosi curriculum, con questa frequenza, presenta anche un aspetto negativo: le candidature che arrivano sono spesso duplicate su più portali e contribuiscono a creare una banca dati di medio-basso profilo, soprattutto in termini di esperienza.

1.3. LO SCREENING

A seguito della selezione del mercato di reclutamento più adatto e dei suoi relativi strumenti si aspettano alcune settimane per dare il tempo ai candidati di inviare la propria candidatura. Una volta ottenuto un numero consistente di candidature si passa alla fase di screening dei curricula ovvero la selezione di quelli più in linea con il profilo del candidato delineato nella prima fase del processo con lo scopo di filtrare le candidature che saranno ammesse alla fase successiva. Il curriculum non è altro che un documento, scritto dal candidato, dove vengono racchiuse informazioni riguardanti: le generalità (nome, cognome, età, indirizzo, recapiti); il percorso formativo (diploma/laurea, anno di conseguimento, istituto, votazione, titolo della tesi); le esperienze professionali (tutti i lavori, stage e tirocini compresi, svolti dal candidato); la conoscenza di lingue straniere e il possesso di certificazioni. Oltre alle informazioni oggettive riguardanti il soggetto il suo CV permette di analizzare alcuni aspetti della personalità del carattere e della personalità di una persona, basti pensare all'impostazione grafica, alla cura dei particolari, alla minore o maggiore capacità di sintesi, agli hobby e al tempo libero, tutti elementi che permettono di evincere le inclinazioni, l'ambiente di provenienza o l'educazione ricevuta (Fermi, 2007). Esistono diversi modi per impostare il curriculum vitae a seconda di come vengono organizzate le informazioni al suo interno. Avremo un curriculum cronologico quando l'excurus professionale viene riportato in ordine cronologico inverso, cioè troveremo prima l'ultima esperienza lavorativa per poi

tornare indietro a quelle precedenti. Altro modello è quello funzionale dove le informazioni vengono organizzate sulla base delle funzioni ricoperte dal candidato. Infine abbiamo il modello misto che cerca di conciliare la linearità del modello cronologico con la versatilità del modello funzionale. Probabilmente è quest'ultimo modello quello più completo, perché evidenzia i punti forti del percorso professionale del soggetto riportando, contemporaneamente, lo storico di carriera. D'altro canto questo modello ha poco senso per un giovane sprovvisto di una solida esperienza lavorativa, ma è consigliato per quegli individui con una vasta case history. Particolare attenzione va posta alla lettera di presentazione che accompagna il curriculum, dalla quale sarà possibile carpire altre informazioni utili sul candidato. Una lettera standard sicuramente susciterà nel selezionatore l'idea che la persona che si sta analizzando, si sia contemporaneamente candidato per più posizioni in aziende diverse, magari, senza un reale interesse per la posizione in oggetto. Al contrario, una lettera personalizzata dove il candidato motiva l'invio del suo curriculum, è sinonimo di una persona interessata, matura e consapevole.

Prima di andare ad effettuare la fase di screening dei curriculum è necessario andare a rileggere le informazioni contenute nella job description e nella person specification in modo da aver chiare le "hard skills" e le "soft skills" richieste per quella determinata posizione. Una volta fatto questo si passa alla lettura e alla scrematura dei curriculum. Generalmente si dividono i curriculum in classi: nella prima verranno inclusi i curriculum interessati, cioè quelli che corrispondono al

profilo richiesto; nella seconda classe vengono inserite le candidature che vengono definite “bacino di riserva”, cioè le candidature che verranno considerate in caso di bisogno; nella terza verranno inseriti i curriculum dei candidati non idonei. Effettuare la fase di screening curriculare con la massima attenzione e cura garantisce la buona riuscita di tutto il processo di selezione. Al termine dello screening curriculare e della lettera di presentazione saranno valutati i profili da contattare per un primo colloquio. In questo primo colloquio il candidato potrebbe essere chiamato a compilare un questionario informativo relativo ai suoi dati biografici e ad effettuare test che permettono un’ulteriore scrematura della rosa. Gli obiettivi dell’utilizzo dei questionari informativi sono molteplici: innanzitutto, ottenere le informazioni necessarie per decidere, in positivo o in negativo, la prosecuzione del candidato nell’iter di selezione; poter verificare le informazioni contenenti titoli accademici e qualifiche, attività lavorative precedenti, referenze come base per la preparazione dell’intervista focalizzata sui punti fondamentali del questionario; come riferimento per i contatti con il candidato (Martone, 2007).

1.4. I TEST

I test, insieme all’intervista di selezione e l’Assessment Center, sono uno degli strumenti utilizzati nella selezione del personale. Questo strumento, se utilizzato correttamente, permette di predire il successo professionale meglio di qualunque

altro strumento (Leucke, 2003). Ponendo a tutti i candidati le stesse domande e applicando a tutti gli stessi standard valutativi permettono di ottenere un vantaggio significativo rispetto agli altri strumenti di selezione, si evita in questo modo la presenza di pregiudizi che possono agire anche a livello inconscio sul selezionatore. L'uso dei test permette al recruiter di farsi un'idea sulla possibile integrazione del candidato nella cultura aziendale. Tale strumento però è consigliabile soltanto a chi abbia una formazione in campo statistico, nella somministrazione e nella valutazione dei test in quanto una corretta interpretazione dei risultati non è cosa semplice. I test psicologici più utilizzati nell'attività di selezione sono riconducibili a due categorie: i test cognitivi e i test di personalità (Argentero, 2006).

I test cognitivi esaminano gli aspetti conoscitivi (intelligenza, attitudini e conoscenza) e vengono utilizzati per gli screening di massa. Sono test nei quali per ogni domanda vi è una sola risposta giusta con un tempo limite entro il quale devono essere completati (Fermi, 2007). Questa tipologia di test comprende i test di abilità, i test psicoattitudinali e i test di conoscenza.

I test di abilità generale sono finalizzati alla misurazione dell'intelligenza del candidato. In ambito lavorativo, si fa riferimento all'abilità di una persona di apprendere dall'esperienza, di adattarsi all'ambiente circostante e di comprendere come la propria attività si inserisca all'interno del contesto organizzativo (Argentero, 2006). I test psicoattitudinali sono questionari e prove volti a verificare il possesso, nel candidato, di determinate abilità specifiche di determinata

importanza per svolgere l'attività lavorativa. Le abilità in questione possono essere mentali, di attitudine meccanica e spaziale e abilità psicometriche. I test di conoscenza sono volti a misurare le conoscenze e la capacità di problem solving di un candidato. Possono ad esempio riguardare la conoscenza di una lingua straniera, quella di un determinato software o di specifiche procedure e leggi. Tali test possono presentarsi sotto forma di una situazione aziendale dove il candidato, tramite il suo bagaglio di conoscenze, deve trovare una soluzione.

I test di personalità vengono utilizzati per verificare le caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali e di atteggiamento del candidato nei confronti dell'organizzazione. In altre parole, servono a determinare le reazioni degli individui in determinate situazioni lavorative.

Negli anni Sessanta alcuni studi individuarono cinque fattori, definiti Big Five, in cui la personalità può essere divisa (Martone, 2007):

- estroversione: riguarda la tendenza a essere socievole, loquace, attivo, ambizioso, impulsivo;
- stabilità emotiva: indica la predisposizione alla calma, all'ottimismo, all'ansia, alla collera, all'insicurezza;
- gradevolezza: riguarda l'affidabilità, il conformismo, l'altruismo, l'atteggiamento cooperativo, disponibile, fiducioso;
- coscienziosità: è la tendenza a perseverare, a lavorare duramente, a essere preciso e organizzato;

- apertura all'esperienza: è la tendenza all'immaginazione e all'introspezione.

Questi tratti della personalità di un individuo permettono di misurare le inclinazioni e gli orientamenti individuali dei soggetti sottoposti al test. Esistono numerosi test di personalità basati sui big five, tra i più diffusi troviamo: il Personal Characteristic Inventory, il NEO Personality Inventory, l'Hogan Personality Inventory particolarmente indicato per valutare l'attitudine a posizioni impiegate e l'orientamento al servizio. Il punto critico di tali strumenti risiede nella possibilità di una falsificazione volontaria e involontaria delle risposte da parte del candidato allo scopo di proporre un'immagine migliore di sé. Solitamente, le aziende tendono a somministrare i test per selezioni relative a ruoli junior, mentre lo ritengono meno appropriato per posizioni che richiedono una consolidata esperienza pregressa (Gabrielli G., Profili S., 2012).

I test proiettivi, infine, sono prove non strutturate dove l'individuo interpreta gli stimoli dei test. Attraverso le tecniche proiettive si analizza il modo in cui il soggetto proietta le sue ansie, le sue idee, i suoi bisogni che vengono interpretati attraverso concetti psicoanalitici. Il più importante punto critico risiede nella scarsa standardizzazione delle condizioni di somministrazione e nella discrezionalità nell'elaborazione dei dati.

1.5. L'INTERVISTA DI SELEZIONE

Il colloquio di selezione è lo strumento maggiormente utilizzato per individuare la persona più appropriata per ricoprire un determinato ruolo in un contesto organizzativo. Lo scopo principale è, per l'appunto, quello di raccogliere informazioni sul candidato attraverso uno scambio comunicativo reciproco al fine di valutarne l'idoneità per la posizione. Il colloquio di lavoro non si limita soltanto a verificare la compatibilità tra le caratteristiche del candidato e quelle elencate nel job profile, ma deve accertare che tra candidato ed azienda possa esserci una sorta di affinità che possa creare una collaborazione duratura per entrambi. Questo strumento non soltanto consente al selezionatore di ottenere informazioni sul candidato, ma consente a quest'ultimo di ricevere informazioni sulla posizione e sull'azienda al fine di valutare la sua affinità con il ruolo proposto e la realtà aziendale. Durante il colloquio risulta essere molto importante l'analisi del contesto in cui avviene in quanto determina il motivo dell'interazione ed influenza la dinamica relazionale tra i due partecipanti.

1.5.1. Scopi e funzioni

L'intervista di selezione, secondo la definizione di Eder e Kacmar (1989), consiste in uno scambio di informazioni faccia a faccia tra un rappresentante dell'organizzazione ed un candidato, con la principale finalità organizzativa di valutare i possibili candidati per una certa mansione e di scegliere la persona o le

persone più adatte a svolgerla nel modo ottimale. Dalla lettura di questa definizione è facile individuare la valutazione come funzione principale dell'intervista. Infatti, un'intervista deve sempre concludersi con una valutazione sul candidato sia che questa sia positiva sia che essa sia negativa. Al fine di valutare il possesso dei requisiti contenuti nel job profile è necessario l'utilizzo di questo strumento in maniera tale da reperire il massimo numero di informazioni sul comportamento passato e presente del candidato, in quanto l'utilizzo dei soli test non garantisce l'ottenimento di tutte le informazioni necessarie per esprimere un giudizio coerente. Accanto alla funzione principale dell'intervista Argentero (2011), individua quattro funzioni secondarie che sono:

- rendere attraenti per il candidato l'organizzazione e la mansione prevista, in modo tale da favorire la sua accettazione dell'offerta di impiego;
- informare il candidato sulle condizioni di inserimento, di lavoro e di sviluppo, cioè il selezionatore dovrà fornire all'intervistato le informazioni che possano permettergli di auto-valutarsi rispetto alla posizione;
- stabilire relazioni interpersonali positive;
- mantenere positive relazioni con l'ambiente esterno all'organizzazione.

L'intervista di selezione è dunque uno strumento biunivoco di raccolta di informazioni: da un lato, il selezionatore deve verificare la presenza di quel bacino di competenze, abilità e caratteristiche nel candidato che rispettino le direttive contenute nel job profile; dall'altro lato l'intervista è vista dal candidato come il

momento nel quale può ottenere informazioni relative alla posizione e approfondire le informazioni inerenti all'organizzazione riguardo la cultura e l'organizzazione di quella determinata società.

1.5.2. Le fasi

L'intervista di selezione si articola principalmente in tre fasi: la fase di apertura, la fase centrale e la fase di chiusura. Sebbene esista questa classificazione, nella pratica raramente l'intervista segue un processo lineare e meccanico ma segue un flusso comunicativo variabile e dinamico in cui vi è una continua sovrapposizione di fasi ed un ripercorrere tracce apparentemente già esplorate, ma con diversi fini. La fase di apertura, molto probabilmente, è la fase più delicata delle tre in quanto è compito del selezionatore mettere a proprio agio il candidato permettendogli di aprirsi nella seguente fase. I primi minuti di dialogo servono innanzitutto alla presentazione reciproca. Sarà compito dell'intervistatore presentare sé stesso e l'azienda in modo tale da permettere al candidato di farsi una prima impressione (Castiello D'Antonio, 1989). In questa fase il selezionatore dovrà cercare di instaurare un rapporto umano con l'intervistato in maniera tale che questi superi le difficoltà iniziali che si possono presentare durante un colloquio di lavoro come, ad esempio, stati d'ansia o di imbarazzo che possono presentarsi in casi in cui ci si trovi a dialogare con persone sconosciute parlando del proprio passato. Una volta creato il contatto con il candidato e poste le basi per una proficua apertura al dialogo

si passa alla fase seguente dell'intervista. L'anello di congiunzione, fra fase d'apertura e fase centrale, è spesso costituito da una breve indagine sui motivi della domanda spontanea all'organizzazione o dell'inserimento del curriculum del candidato nel sito web aziendale e da qualunque altro particolare del questionario informativo (Castiello D'Antonio, 2006).

Nella fase centrale risulta essere molto importante indagare su quelle che sono state le motivazioni della candidatura perché non sempre i motivi esposti all'inizio del colloquio sono quelli che hanno spinto realmente una persona a proporsi. I motivi che vengono proposti maggiormente sono quelli ritenuti idonei alla situazione d'esame per il candidato. Come afferma Castiello D'Antonio (2006), si va da un iniziale forte adeguamento a quelle che sono ritenute le regole sociali della situazione ad una maggiore e progressiva esposizione di sé e dei propri pensieri a mano a mano che il rapporto con l'intervistatore diviene più profondo. La fase centrale dell'intervista si apre con domande neutre ed aperte alle quali il candidato è chiamato a rispondere con discorsi chiari ed organizzati e non con singole frasi o brevi commenti. Gli argomenti di queste domande saranno essenzialmente legati alla biografia del soggetto andando a verificare se le conoscenze e le competenze del candidato sono in linea con quelle contenute nel job profile. Durante questa fase, il selezionatore dovrà anche scegliere lo stile di conduzione e la strutturazione utilizzare per effettuare la sua intervista. Il recruiter potrà sottoporre, in questa fase, il soggetto ad alcuni test per verificare se le informazioni contenute nel CV siano

corrette oppure no. È di vitale importanza capire tutto il background del candidato: le sue doti di leadership, quelle comunicative, la capacità di lavorare in un team e la sua reale motivazione al fine di compiere la scelta giusta in sede di valutazione. Il compito dell'intervistatore sarà quello di acquisire le informazioni cogliendo quei segnali e quegli stimoli che provengono dal candidato, evitando un giudizio affrettato che potrebbe condizionare la sua valutazione.

L'ultima fase, quella di chiusura, ha un duplice scopo: quello rivolto al candidato cioè permettergli di fare alcune domande e chiarire eventuali dubbi e quello di congedarsi spiegandogli come e quando verrà ricontattato e infine concludere l'intervista con lo stesso tratto di cordialità e disponibilità con il quale si era aperta.

1.5.3. Il grado di strutturazione

Il selezionatore, una volta ottenuto un considerevole numero di informazioni sul candidato, dovrà scegliere come strutturare l'intervista. Per strutturazione si intende il livello con cui le domande sono ordinate e definite. Ogni intervista può essere collocata lungo un continuum che va da un massimo di non strutturazione ad un massimo di strutturazione, con un punto intermedio di semi-strutturazione (Argentero, 2011). L'intervista non strutturata o libera non comporta la definizione di obiettivi specifici da parte dell'intervistatore che non eserciterà nessun controllo sul colloquio. Al contrario, lascerà il candidato libero di parlare facendo così fluire il dialogo liberamente. L'intervista non strutturata può prendere in considerazione

il curriculum vitae oppure alcuni aspetti delle esperienze professionali del candidato, delle aspirazioni, della formazione (Martone, 2007). Il colloquio aperto, se ben gestito, permette di instaurare un clima di fiducia mettendo il candidato a proprio agio in modo tale che possa interagire in modo naturale e spontaneo. Una strutturazione di questo tipo, tenuta per tutto il tempo dell'intervista, non permette al selezionatore di ottenere tutte le informazioni di cui necessita perché l'intervistato potrà omettere volontariamente carenze in determinate competenze o sui propri comportamenti lavorativi. Va detto che come strumento di selezione l'intervista libera non può considerarsi uno strumento efficace in quanto trasmette un'immagine negativa dell'azienda.

Nell'intervista semi-strutturata l'intervistatore si pone degli obiettivi che intende raggiungere. Lascerà in parte il candidato libero di esprimersi veicolando la conversazione tra le diverse aree che intende esplorare evitando in questo modo che vengano tralasciate informazioni che per lui rivestono maggiore importanza. Dunque, questa tipologia di intervista vede alternarsi fasi in cui vengono poste domande prefissate ed altre in cui viene lasciato spazio all'intervistato di parlare liberamente. Solitamente è il grado di struttura più utilizzato durante le interviste di selezione perché permette all'intervistatore la possibilità effettuare una valutazione corretta e dà la possibilità al candidato di interagire attivamente ponendo domande che andranno a chiarire eventuali dubbi insorti. Inoltre, permette all'azienda di trasmettere un'immagine positiva di sé.

L'intervista strutturata segue schemi precisi nella formulazione delle domande che saranno le stesse per tutti i candidati. In fase di valutazione verrà utilizzata una griglia le cui dimensioni sono ricavate dalla definizione del profilo atteso fatto nella fase iniziale della selezione. La caratteristica principale, che contraddistingue questa tipologia dalle altre, è il suo alto grado di oggettività dovuto al fatto che a tutti i candidati vengono poste le medesime domande. Negli ultimi anni, secondo Martone (2007), sono emersi tre approcci per sviluppare domande specifiche nell'ambito delle interviste strutturate: la Situational Interview, la Behavior Description Interview e la Comprehensive Structured Interview (conosciuta semplicemente con il termine di Structured Interview). L'intervista situazionale pone davanti al candidato diverse situazioni lavorative che potrebbe riscontrare nel futuro e si valuta attraverso parametri oggettivi la sua capacità di problem solving. La Behavior Description Interview analizza i comportamenti lavorativi assunti in passato dal candidato con domande finalizzate a capire come il candidato, attraverso l'esperienza pregressa, possa risolvere situazioni analoghe che potranno insorgere in futuro. La Behavior Description Interview si focalizza sui comportamenti o sulle competenze che determinano la performance tipica, le cui dimensioni riguardano la capacità di collaborare con gli altri, l'impegno, l'organizzazione o l'affidabilità che riguardano la "buona cittadinanza" di un candidato. La Structured interview è la forma più ampia di intervista strutturata perché può includere quattro tipologie di domande: situazionali, di conoscenza del

lavoro, simulazione del lavoro e requisiti di chi svolge il lavoro. Non esiste un livello di strutturazione ottimale valido per tutte le interviste di selezione e per tutte le situazioni applicative, ma si può comunque affermare che l'utilizzo dell'intervista semi-strutturata sembra possa essere la migliore perché garantisce l'ottenimento di informazioni da parte dell'intervistatore e permette un discreto livello di flessibilità per la presentazione dell'intervistato.

1.5.4. Lo stile

Esistono diverse modalità attraverso le quali il selezionatore può decidere di impostare l'intervista, essenzialmente dipendono dalla distribuzione di potere tra le due parti che interagiscono durante il colloquio. Generalmente, nel corso dell'intervista si possono assumere tre stili differenti: lo stile amichevole, lo stile professionale e la stress interview.

Lo stile amichevole vede equamente diviso il potere tra intervistato e intervistatore. Questo permette la possibilità per entrambi di far evolvere l'intervista all'interno di un clima informale ed amichevole. Nelle organizzazioni è raro vedere tale tipologia di colloquio perché il selezionatore non può cedere parte del controllo dell'intervista al candidato, altrimenti non raggiungerebbe lo scopo fondamentale dell'intervista che come detto anche in precedenza è quello di valutare il candidato. Lo stile professionale prevede, per l'appunto, un atteggiamento più "professionale" nella conduzione dell'intervista. Si alterneranno domande e risposte da parte di

entrambi i soggetti in un clima positivo, ma anche più formale rispetto al precedente, al fine di verificare la presenza di quelle skills ricercate. Questa tipologia di stile permette di ottenere i risultati migliori grazie all'ottenimento di una maggiore quantità di informazioni e alla trasmissione di una migliore immagine aziendale.

Infine, la stress interview prevede la formulazione di domande dirette dalle quali si attendono risposte precise. Le domande si presentano in maniera incalzante e provocatoria cercando di provocare una reazione nel candidato che nella più comune delle ipotesi si lascia a un cedimento nervoso cosa che non dovrebbe accadere. Anzi il candidato dovrebbe cercare di non farsi condizionare e mantenere la calma dimostrando di avere un ottimo self control.

Sicuramente lo stile maggiormente utilizzato nella selezione del personale è lo stile professionale che è in grado di ottenere dal soggetto il maggior numero di informazioni possibili.

1.6. LA FASE POST SELEZIONE: LA VALUTAZIONE DEI PROFILI

L'intervistatore, dopo aver concluso l'intervista, dovrebbe dedicare un momento di riflessione alla valutazione del candidato prima di passare alla successiva intervista, sulla base di un sistema di punteggi basato sulle competenze (Roberts, 2000). Dovrà rielaborare e trascrivere gli appunti, presi durante ciascun colloquio, in apposite

schede di valutazione indicando per ciascuna voce un punteggio. L'intera durata dell'intervista permette al selezionatore di ottenere una considerevole mole di elementi relativi all'intervistato, riguardanti il suo aspetto esteriore, la sua situazione familiare, scolastica, lavorativa e extra lavorativa. L'intervistatore, giunto a questo punto, dovrà trasformare le informazioni raccolte in una valutazione oggettiva. Le aree di valutazione dell'intervista sono riconducibili, generalmente, in aspetti che riguardano: il curriculum, il carattere e la motivazione. Castiello D'Antonio (1989) afferma che i giudizi del selezionatore dovrebbero riguardare:

- impressione esteriore: fa riferimento all'aspetto, alla presenza, alla comunicazione non verbale, alla sua capacità espressiva;
- curriculum lavorativo: competenze, abilità, adattabilità, relazioni interpersonali, promozioni;
- motivazioni lavorative: rilevanza per la mansione, adeguatezza delle aspettative, disponibilità alla mobilità;
- curriculum scolastico: votazione, motivazioni e interessi, capacità intellettive;
- interessi extra lavorativi: vitalità, uso del tempo libero, sviluppo intellettuale, profondità degli interessi, relazioni sociali;
- impressioni sul carattere: adattabilità, iniziativa, leadership, creatività, autonomia, responsabilità.

La valutazione dei candidati è una fase molto delicata ed importante del processo di selezione, in quanto il selezionatore deve stare attento a non commettere errori che comporterebbero costi elevati per la società qualora venga scelto un candidato non perfettamente in linea con il profilo disegnato in fase di job analysis. Alcuni studi hanno verificato la presenza di alcune distorsioni alle quali può andare incontro il selezionatore durante l'intervista. Secondo Argentero (2011), i principali errori il recruiter può commettere sono:

- indulgenza: in questo caso le valutazioni tendono ad essere molto positive, con conseguente difficoltà a scartare i candidati meno adeguati;
- severità: agisce al contrario della precedente e può essere dovuta a un atteggiamento di difesa del selezionatore che darà un giudizio negativo anche ai profili da considerarsi incerti;
- errore sequenziale: la valutazione è offuscata da un giudizio che si è formato precedentemente nell'intervistatore;
- errore di tendenza centrale: è la tendenza a concentrare le valutazioni al centro della scala, esprimendo giudizi neutrali;
- effetto alone: comporta l'estensione di un giudizio negativo o positivo su una caratteristica del candidato anche ad altri tratti, del tutto indipendenti e differenti.
- errore di contrasto: consiste nella tendenza a valutare le caratteristiche altrui in contrasto con quelle del professionista;

- errore di somiglianza: è il contrario dell'errore di contrasto e consiste nella tendenza dell'intervistatore a giudicare gli altri simili a sé;
- errore logico: l'intervistatore tende a collegare in modo automatico due o più caratteristiche tra loro, dando a ognuna la medesima valutazione su base logica;
- errore di proiezione: simile all'errore di somiglianza ma esteso a tutte le caratteristiche del candidato, l'intervistatore si riconosce in lui e lo valuta sulla base delle proprie esperienze interiori;
- ingiusta discriminazione: si ha quando alcune caratteristiche del candidato non correlate al lavoro e ai requisiti della posizione possono incidere negativamente sui giudizi espressi e dunque determinare una ingiusta esclusione.

Grazie alla formazione, alla giusta scelta della strutturazione dell'intervista e l'uso di opportune griglie di valutazione è possibile rimediare a questi errori.

Capitolo 2

LA COMUNICAZIONE

La comunicazione permette a due o più persone di mettersi in relazione e di scambiarsi messaggi contenenti informazioni sulle sensazioni, sui sentimenti o sui pensieri che provano in quel determinato momento. La struttura di uno scambio comunicativo è composta da sei elementi caratteristici: l'emittente ossia la persona che emette il messaggio; il ricevente colui che riceve il messaggio; il messaggio cioè l'informazione che si vuole trasmettere; il codice ossia l'insieme delle regole utilizzate per comunicare; il canale rappresenta il mezzo fisico della trasmissione del messaggio ed infine il feedback che non è altro che l'informazione di risposta fornita dal ricevente all'emittente. Nel 1967 un gruppo di psicologi statunitensi ha pubblicato nel libro *“Pragmatica della Comunicazione Umana”* l'esito delle loro ricerche sulla comunicazione, focalizzandosi in particolar modo sull'influenza che ha la comunicazione sulle persone e gli effetti che può avere sul comportamento umano. I risultati di questa ricerca hanno portato alla formulazione dei cinque assiomi della comunicazione umana, che ancora oggi vengono considerati come il pilastro di ogni scambio comunicativo. La comunicazione umana, non avviene soltanto tramite le parole che vengono dette, quindi attraverso il canale verbale, ma per la maggior attraverso il linguaggio del corpo. Per linguaggio del corpo ossia “i

movimenti del busto, delle mani, delle gambe, delle braccia, l'orientazione spaziale, l'intonazione della voce, il ritmo le pause e i silenzi" (Ricci Bitti, Cortesi, 1977).

2.1. DEFINIZIONE ED ELEMENTI COSTITUTIVI

Il termine comunicazione deriva dal latino "*communicatio*" ovvero mettere in comune, diffondere. La comunicazione, quindi, può essere vista come una relazione tra due o più persone e consiste in uno scambio di messaggi, contenenti informazioni dotati di senso compiuto e pertinenti al tema che si sta affrontando. Nel corso degli anni, numerose discipline come la sociologia, la psicologia, l'antropologia, la filosofia ed altre ancora hanno fornito differenti definizioni di comunicazione. Lo psicologo Paul Watzlawick (1971) definisce la comunicazione come "uno scambio interattivo fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e di segnalazione secondo la cultura di riferimento".

All'interno di uno scambio comunicativo è possibile notare che vi sono informazioni che influenzano sia il comportamento del mittente sia quello del destinatario. In conclusione, possiamo affermare che la comunicazione è un atto bidirezionale dove entrambi i partecipanti si scambiano continuamente messaggi contenenti le relative idee, pensieri, opinioni, emozioni.

La comunicazione umana si distingue in comunicazione sociale e comunicazione interpersonale. La comunicazione sociale più conosciuta con il termine comunicazione di massa viene realizzata da una o poche persone ed è rivolta a molti individui. Esempi di comunicazione di massa sono la televisione, la stampa, la radio, la pubblicità. La comunicazione interpersonale coinvolge due o più persone e si basa sempre su una relazione in cui gli interlocutori si influenzano sempre l'un l'altro, anche quando uno dei due non se ne rende conto. La comunicazione interpersonale si suddivide a sua volta in:

- comunicazione verbale: parte della comunicazione che avviene attraverso l'uso del linguaggio sia scritto che orale e che dipende da precise regole sintattiche e grammaticali;
- comunicazione non verbale: non avviene attraverso le parole, ma attraverso altri canali come mimiche facciali, sguardo, gesti, posture;
- comunicazione para verbale: riguarda soprattutto la voce, in particolare il tono, il volume, il ritmo, ma anche le pause, le risate, il silenzio ed altre espressioni sonore (schiarirsi la voce, tamburellare, far suoni).

Isabella Poggi (2013) afferma che “in una comunicazione ci sono sempre un mittente, cioè colui che invia il messaggio, e un destinatario, colui che riceve il messaggio, che hanno lo scopo di interagire tra loro tramite un segnale prodotto secondo una modalità che assume un significato attraverso la comunicazione”. Partendo dalla definizione proposta all’Autrice è possibile descrivere

schematicamente come avviene uno scambio comunicativo. Un soggetto chiamato emittente, dà il via alla comunicazione codificando il messaggio attraverso l'utilizzo di un codice condiviso da entrambi i partecipanti. Il soggetto che ascolta, definito ricevente, dovrà decodificare il messaggio per coglierne le varie sfumature. Infine, il ricevente invierà una risposta all'emittente per esprimere le proprie idee, le proprie emozioni o i propri stati d'animo al riguardo. Questo messaggio di risposta prende il nome di feedback. Dallo schema appena preposto, emergono quelli che possono essere considerati i sei elementi costitutivi della comunicazione. Essi sono:

- l'emittente: è l'attore del processo comunicativo che si configura come parte attiva nella comunicazione, producendo un messaggio sul piano verbale o sul piano non verbale contenente conoscenze, bisogni, pensieri, sentimenti che intende trasmettere al soggetto passivo. Dovrà scegliere con cura il canale e il codice adeguati, affinché il messaggio sia comprensibile e di facile lettura per il ricevente;
- il messaggio: è l'informazione verbale o non verbale che si vuole trasmettere al ricevente. Anche i comportamenti tenuti involontariamente avranno valore di messaggio;
- il codice: è il sistema che garantisce la corretta formulazione dei messaggi e la comprensione da parte dei destinatari o riceventi. È un sistema generalmente condiviso di organizzare i segni attraverso determinate regole.

Il codice più importante è quello linguistico, costituito dalle lettere dell'alfabeto (segni) combinati dalla sintassi (regole);

- il canale: il canale è il mezzo fisico di trasmissione del messaggio dall'emittente al ricevente. È fondamentale la scelta del canale da parte dell'emittente affinché vengano trasmessi gli obiettivi comunicativi che si vogliono conseguire. I canali utilizzati nella comunicazione umana sono la comunicazione verbale, la comunicazione non verbale e la comunicazione para verbale. La scelta del canale è strettamente legata alla natura del messaggio, al contesto e alle caratteristiche del ricevente;
- il ricevente: è il soggetto passivo dell'atto comunicativo, riceve il messaggio inviatogli dall'emittente e lo decodifica. Dopo la fase di decodifica, il ricevente può passare all'interpretazione assumendo posizioni di accettazione, modifica o rifiuto. Dopo aver decodificato e interpretato il messaggio ricevuto, fornisce la propria risposta. Nel fare ciò, si pone a sua volta come emittente, restituendo a chi lo ha fornito, il messaggio di ritorno (feedback);
- il feedback: si intende un'informazione di ritorno che permette di verificare l'effetto dei messaggi dell'emittente sull'interlocutore. Attraverso il feedback si può esprimere il grado di assenso-dissenso rispetto a quanto si sta ascoltando, accettazione-rifiuto rispetto a ciò che ci è proposto o comprensione-incomprensione dei messaggi che stanno arrivando.

Soltanto attraverso il feedback l'emittente può verificare l'esito della comunicazione. Il feedback, così come avviene per il messaggio, non necessariamente deve essere trasmesso attraverso il linguaggio verbale, ma può essere inviato anche mediante il linguaggio del corpo con l'impiego di segnali che permettono di stabilire se il ricevente ha capito o meno il contenuto del messaggio.

2.2. ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

Nel 1967 Watzlawick, Beavin e Jackson hanno studiato l'effetto della comunicazione sul comportamento del ricevente e come una sua reazione si proietta sull'emittente. Gli psicologi, nel loro studio, hanno analizzato anche le implicazioni a livello patologico di quei disturbi che possono portare al fallimento della comunicazione. Attraverso le loro indagini, vengono definite alcune proprietà semplici della comunicazione che hanno fondamentali implicazioni interpersonali, che vengono definite assiomi della comunicazione (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1971). Nello specifico tali assiomi sono cinque e hanno il compito di illustrare certe caratteristiche di funzionamento della comunicazione umana (Zani B, Selleri P., David D., 1997).

Il primo assioma afferma che “non si può non comunicare” con questo si può dire che qualsiasi comportamento, le parole o i silenzi, l'attività o l'inattività hanno lo stesso valore del messaggio verbale, influenzando l'interlocutore, il quale non potrà non rispondere a questi atteggiamenti messi in atto dall'emittente. Il fatto di non

prestare attenzione a ciò che il nostro interlocutore stia dicendo, o restare in silenzio, sono due chiari segnali comunicativi. Ad esempio, non è difficile che due estranei che si trovino per caso dentro lo stesso ascensore si ignorino totalmente e, apparentemente, non comunichino; in realtà con la loro reciproca indifferenza stanno comunicando che non hanno intenzione di interagire.

Il secondo assioma sostiene che “ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo qualifichi il primo”. Ogni atto comunicativo non soltanto trasmette informazioni ma, al tempo stesso, impone un comportamento. Il livello del contenuto, dice che cosa si vuole comunicare, mentre il livello della relazione, indica che tipo di relazione si vuole instaurare con la persona a cui ci si rivolge. Ad esempio, un individuo che impartisce un ordine esprime, oltre al contenuto (la volontà che l’ascoltatore compia una determinata azione), anche la relazione che intercorre tra lui e l’altro partecipante della comunicazione.

Il terzo assioma introduce il concetto di punteggiatura, affermando che “la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti”. La punteggiatura dirige il flusso comunicativo e le modalità di interpretarlo; l’influsso della cultura su di essa, ci permette di ottenere almeno la condivisione degli aspetti basilari che servono ad organizzare e codificare esperienze comuni e frequenti. Tramite un’adeguata punteggiatura possiamo intervallare gli scambi comunicativi tra emittente e ricevente riconoscendo i relativi

turni di parola. Ad esempio una persona che ritiene di essere antipatica agli occhi degli altri, considerando reale tale punteggiatura degli eventi, fa sì che qualsiasi atteggiamento, azione o parola, diviene quello di una persona antipatica, ottenendo così il risultato di apparire sgradevole agli occhi degli altri.

Il quarto assioma afferma “gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico sia con quello analogico”. Il linguaggio numerico riguarda l’uso delle parole, disponendo di una sintassi logica complessa ed efficace fa sì che questo strumento sia il più utilizzato per trasmettere i messaggi. Il linguaggio analogico è costituito da tutte le forme della comunicazione non verbale che servono a trasmettere gli aspetti relativi alla relazione tra i partecipanti (i gesti, l’espressione del viso, le inflessioni della voce, sequenza, il ritmo e la cadenza delle parole stesse). L’attività comunicativa presuppone la capacità degli individui di coniugare questi due linguaggi e allo stesso tempo codificare i messaggi che vorremmo trasmettere e decodificare quelli ricevuti dall’interlocutore (Zani B, Selleri P., David D., 1997).

Il quinto assioma della comunicazione, sostiene che “tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull’uguaglianza o sulla differenza”. Uno scambio simmetrico avviene tra interlocutori che si reputano sullo stesso piano: nessuno dei due sembra voler prevalere o essere subordinato all’altro, come genericamente avviene nel caso degli amici o dei colleghi. Lo scambio complementare, invece, si ha nel caso in cui gli interlocutori non si considerano sullo stesso livello, ad esempio per ragioni sociali.

Nello scambio complementare si hanno due diverse posizioni: nella prima, un soggetto assume la posizione superiore (one-up), mentre l'altro soggetto assume la posizione subordinata (one-down) (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1971). Ne sono un esempio le interazioni tra dipendenti e superiori o tra madre e figlio. Non necessariamente le relazioni simmetriche e quelle complementari devono essere equiparate a un concetto di buono o cattivo, secondo Watzlawick è possibile che si verifichi una forma di relazione simmetrica sana, dove l'aspetto dell'accettazione dei ruoli porta alla fiducia reciproca ed alla conferma delle aspettative che si hanno verso l'altra persona.

2.3. LA COMUNICAZIONE NON VERBALE

Lo psicologo Albert Mehrabian, negli anni Sessanta condusse alcune ricerche dalle quali giunse alla conclusione che la maggior parte degli scambi comunicativi avviene attraverso il canale non verbale. Gli esiti dei suoi studi mostrano che in uno scambio comunicativo il messaggio è influenzato per: il 55% dalla componente non verbale, dal 38% dalla componente para verbale e soltanto per il 7% dalla componente verbale. Secondo la classificazione di Anolli (2006), la comunicazione non verbale comprende un insieme alquanto eterogeneo e disperso di fenomeni e di processi comunicativi che vanno dalle qualità prosodiche e paralinguistiche della voce, alla mimica facciale, ai gesti, allo sguardo, alla prossemica, all'aptica, alla cronemica per giungere fino alla postura e all'abbigliamento (vestemica). È

possibile affermare che la comunicazione non verbale sia costituita da diverse componenti ognuna delle quali presenta le proprie caratteristiche. La cinesica comprende i messaggi legati ai movimenti del corpo, come le espressioni facciali, gli sguardi, i gesti delle mani, la postura e altri movimenti del corpo o del volto. La paralinguistica indica l'insieme dei suoni emessi nella comunicazione verbale, indipendentemente dal significato delle parole. Si fa riferimento alle caratteristiche come tono, frequenza, ritmo della voce e ai silenzi. La prossemica comprende le distanze interpersonali, le disposizioni spaziali, l'orientazione tra i parlanti e l'uso del territorio come forme di comunicazione. L'aptica comprende l'insieme dei segnali trasmessi attraverso il contatto corporeo, che siano essi reciproci o individuali. Rientrano nel sistema aptico anche le forme di auto contatto, cioè quando tocchiamo noi stessi. I segnali aptici che vengono trasmessi esprimono una forma intensa di comunicazione interpersonale. Esempi di comunicazione del sistema aptico possono essere toccare, sfiorare, accarezzare, stringere la mano, abbracciare, baciare sulle guance per salutare, dare un buffetto o una pacca sulle spalle. La cronemica, infine, si riferisce all'uso e percezione del tempo come sistema di comunicazione. Ad esempio, durante una conversazione, possiamo individuare caratteristiche come il lead time, il tempo di attesa, la puntualità e la scansione ritmica del parlato come elementi caratterizzanti di questo aspetto non verbale. Negli scambi non verbali è importante tener presente che il significato di un segnale varia da cultura a cultura e dall'ambiente sociale a cui si riferisce. Secondo Argyle

(1992) “l’etichetta che viene data ad un atto fisico dipende dalla cultura, dal contesto e dalla persona che lo nota”.

2.3.1. Definizione e funzioni

Come già affermato nel corso della trattazione, il linguaggio verbale di per sé non è sufficiente ad esprimere le idee di un individuo nella loro interezza. Come sostenuto da Zani, Selleri e David (1997), comprendere soltanto i messaggi verbali non è sufficiente di per sé a spiegare l’insieme di significati, atteggiamenti, relazioni che caratterizzano il comportamento sociale dell’uomo. È per questa ragione che bisogna prestare particolare attenzione ai messaggi che vengono inviati attraverso il linguaggio del corpo. Che cosa si intende con il termine “linguaggio del corpo”? Con l’espressione linguaggio del corpo andiamo ad indicare la comunicazione non verbale, facendo riferimento a una vasta quantità di segnali che vanno da quelli del tipo cinesico e paralinguistico, che integrano ampliano e a volte sostituiscono la parte verbale, a quelli volti a descrivere i rapporti dei partecipanti all’interazione in base alla spazialità (prossemica). Secondo Lowen (1958) “l’organismo vivente si esprime più chiaramente con il movimento che non con le parole. Ma non solo col movimento! Nelle pose, nelle posizioni e nell’atteggiamento che assume, in ogni gesto l’organismo parla un linguaggio che anticipa e trascende l’espressione verbale”. La comunicazione non verbale, quindi, si ha ogniqualvolta che una persona trasmette uno o più messaggi ad un’altra persona utilizzando uno o

simultaneamente più canali non verbali. Possiamo distinguere questi segnali in base alla loro intenzionalità: esistono segnali che vengono emessi in modo volontario, cioè con l'intenzione di comunicare qualcosa e diretti ad un fine specifico ed altri segnali che sono per lo più la risposta spontanea a uno stimolo o che si manifestano senza che vi sia uno scopo ben preciso. Ekman e Friesen si sono occupati dello studio dell'intenzionalità della componente non verbale nella conversazione, operando una distinzione tra il tipo di informazioni che questo canale invia ed i diversi comportamenti ad essa correlati (Lamedica, 1987). I due studiosi dividono il comportamento non verbale in tre categorie:

- il comportamento non verbale informativo comprende i gesti il cui significato è condiviso e interpretato in modo analogo da alcune classi di osservatori;
- il comportamento non verbale comunicativo comprende i gesti che un emittente invia consapevolmente e in modo chiaro al ricevente e di cui si serve per trasmettere un messaggio preciso;
- il comportamento non verbale interattivo comprende tutti quei gesti che vengono usati durante un'interazione e che influenzano e modificano il comportamento dei partecipanti all'interazione.

Come afferma Dolores David (1997), risulta essere difficile stabilire in modo rigido i casi in cui, durante uno scambio comunicativo, le persone sono consapevoli di

emettere o ricevere dei segnali non verbali. Spesso questi segnali, consapevoli o inconsapevoli, sono entrambi presenti nel nostro comportamento comunicativo.

Secondo Argyle (1992) nella fase di codifica e decodifica dei messaggi non verbali si possono riscontrare diverse situazioni in cui la comunicazione può fallire:

- i due interlocutori attribuiscono al segnale non verbale lo stesso significato, ad esempio interpretano la vicinanza come un segnale di gradimento;
- il ricevente interpreta in modo sbagliato il comportamento dell'emittente. Questa situazione si può verificare nel caso in cui l'emittente non abbia comunicato in maniera efficiente il messaggio oppure il ricevente abbia decodificato inefficacemente il messaggio o per entrambi i motivi;
- l'emittente invia un messaggio ingannevole, che il ricevente non è in grado di cogliere o capire;
- l'emittente non ha intenzione di comunicare, ma il ricevente può comunque decodificare i messaggi contenuti nel suo comportamento, ad esempio uno sbadiglio potrebbe essere interpretato come un segnale di noia;
- l'emittente non intende comunicare e il ricevente interpreta in modo scorretto il suo comportamento, attribuendo al segnale un significato largamente diffuso; ad esempio distogliere lo sguardo potrebbe essere interpretato come un segnale di menzogna.

La capacità di codificare questi messaggi dipende dalle capacità individuali dei partecipanti all'interazione, dalla situazione e dal contesto in cui essa si svolge.

Sviluppare una buona capacità di capire ed emettere, nella maniera corretta, tali segnali è molto importante poiché questa abilità sociale permette di interagire al meglio nei rapporti sociali. Molto importante, al fine di sviluppare correttamente questa abilità di lettura è quello di estrapolare quante più informazioni possibili dai feedback sia quelli inviati sia quelli ricevuti da entrambi gli interlocutori, come ad esempio informazioni riguardanti un dato comportamento o uno stato emotivo oppure un determinato atteggiamento. Secondo Zani, Sella e David (1997) le principali funzioni della comunicazione non verbale sono:

- esprimere emozioni: una delle funzioni principali della comunicazione non verbale è quella di esprimere le emozioni. Le emozioni possono essere involontarie, quando scaturiscono da una reazione spontanea ed altre volontarie che vengono, generalmente, usate per nascondere l'emozione che si prova e mostrarne un'altra, mascherando un determinato stato d'animo, oppure possono essere usate per cercare di accentuarne una che si sta già provando. Ekman (1982) distingue le emozioni primarie dalle emozioni complesse. Le emozioni primarie sono felicità, paura, rabbia, sorpresa, tristezza e disgusto. Le emozioni complesse, invece, sono una combinazione di due o più emozioni primarie ad esempio vergogna, interesse, noia o invidia. Le emozioni si manifestano soprattutto nel viso, non nel corpo. Il corpo rivela piuttosto in che modo le persone fanno fronte a tale emozione (Ekman, Friesen, 2007). Seguendo l'esempio degli autori una persona se è

arrabbiata il suo corpo dà informazioni su come affronta tale emozione, sarà dunque teso, potrà esserci un attacco fisico o un accenno di attacco fisico. Ognuno di questi movimenti si può presentare sia nei casi in cui una persona provi rabbia e sia nei casi in cui si senta minacciata e provi paura.

- comunicare atteggiamenti interpersonali: attraverso i comportamenti non verbali possiamo trasmettere gli atteggiamenti e le attitudini che proviamo nei confronti degli altri. In altre parole i nostri comportamenti non verbali portano alla formulazione di una valutazione, opinioni e giudizi che gli individui si fanno di noi. In molte situazioni è difficile distinguere tra emozioni e atteggiamenti perché entrambi possono manifestarsi simultaneamente e utilizzando gli stessi canali comunicativi. La differenza tra i due sta nel fatto che le emozioni si possono verificare indipendentemente dalla presenza o dagli stimoli che provengono dall'interlocutore, mentre gli atteggiamenti sono sempre diretti verso un'altra persona (Zani B, Selleri P., David D., 1997). Per giudicare il tipo di relazione esistente tra due persone, un osservatore esterno farà sicuramente caso ai segnali non verbali che entrambi i partecipanti trasmettono durante l'interazione. Esistono due tipologie di comportamenti dalle quali possiamo desumere il grado di relazione: la sincronia intenzionale e la congruenza posturale. La prima fa riferimento al processo attraverso il quale un parlante e un ascoltatore sembrano muoversi in

sincronia. La congruenza posturale si riferisce al mantenimento di una data postura in un preciso momento dell'interazione (Bonaiuto, Maricchiolo, 2019). La mancata presenza di queste tipologie di comportamento indica una marcata divergenza tra i partecipanti all'interazione.

- partecipare alla presentazione di sé: durante le interazioni sociali che avvengono quotidianamente ogni individuo si impegna, in maniera più o meno consapevole, a trasmettere quante più informazioni possibili di sé stesso. Questo è dovuto al fatto che il linguaggio del corpo rivela anche gli atteggiamenti personali verso la propria immagine partecipando alla presentazione di sé al fine di ottenere una maggiore conoscenza reciproca. Esistono numerosi strumenti e strategie che l'individuo può attuare per presentarsi agli altri cercando di farlo nel miglior modo possibile. Per fare questo cercherà non soltanto di prestare attenzione a ciò che dice o fa, ma curerà anche il proprio aspetto esteriore. I comportamenti non verbali relativi a questa funzione variano in base alle caratteristiche (genere, età, cultura) delle persone a cui sono indirizzati. Le persone, in alcuni casi, manipolano le informazioni utilizzate nella presentazione al fine di influenzare gli altri e suscitare in essi la reazione che desiderano, dando così a chi si trovano di fronte l'immagine che vogliono dare. Altre volte, in determinate circostanze e ambiti, adotteranno atteggiamenti che caratterizzano un ceto sociale, un ruolo o l'appartenenza a un gruppo.

- completare, sostenere, modificare e sostituire il discorso: durante una conversazione, come abbiamo già visto, il canale verbale è sempre accompagnato dalla trasmissione di elementi di tipo non vocale, come i gesti, i movimenti del corpo, la postura, le espressioni del volto, lo sguardo e da elementi vocali che fanno parte della paralinguistica (tono, frequenza, ritmo della voce e ai silenzi). In una conversazione questi segnali fungono da punteggiatura, gestiscono l'alternazione dei turni di dialogo in maniera che sia fluido e scorrevole. Durante l'interazione, i segnali di ritorno hanno il compito di fornire un feedback poiché chi parla vuole sapere se il suo ascoltatore è interessato oppure annoiato, se ha compreso il messaggio oppure no. A tal proposito Argyle (1992) sostiene che “il linguaggio parlato è strettamente collegato alla comunicazione non verbale e viene sostenuto da essa.”

2.3.2. La cinesica: movimenti del corpo e gestualità.

Il termine cinesica, coniato dall'antropologo statunitense Ray Birdwhistell (1952), indica la disciplina della comunicazione non verbale che si occupa dello studio dei movimenti del corpo e comprendendo nello specifico: i gesti delle mani, i movimenti delle braccia, delle gambe e dei piedi, le espressioni facciali ed il contatto oculare di un individuo. La maggior parte dei movimenti cinesici sono involontari e legati all'emozione che si prova in un determinato momento. Altri

movimenti, invece, accompagnano, completano o sostituiscono il discorso. Gli studi condotti da Birdwhistell hanno dimostrato che, in media, nell'arco di una giornata non parliamo per più di dieci o dodici minuti e che una frase media non dura oltre dieci secondi e mezzo. Sulla base di queste osservazioni, ha concluso che il 65% delle interazioni prese in considerazione utilizzavano il "linguaggio del corpo". È vero che queste sono stime relative e non valgono in tutti i contesti, ma ci permettono di capire come in una normale interazione siano numerosi i segnali non verbali che inviamo e riceviamo. I movimenti che si fanno normalmente con il corpo, coinvolgendone diverse parti, durante un'interazione costituiscono la gestualità e la espressività di un individuo. Anolli (2006) sostiene che "i gesti differentemente da altri movimenti (semplici o composti), sono azioni motorie coordinate e circoscritte, volte a generare un significato e indirizzate a un interlocutore, al fine di raggiungere uno scopo". Tra quelli più importanti troviamo quelli legati al movimento delle mani, tali movimenti sono molto espressivi e accompagnano sempre la componente verbale del discorso. Bonaiuto e Maricchiolo (2019) considerano i movimenti delle mani, tra i comportamenti non verbali come "quelli maggiormente legati al linguaggio parlato e quelli che accompagnano il discorso in modo evidente". Secondo Zani, Selleri e David (1997), si definiscono gesti tutte le azioni che vengono prodotte volontariamente per comunicare informazioni a chi guarda; questi costituiscono la parte più rilevante e significativa del comportamento gestuale. Esistono anche gesti spontanei, involontari,

apparentemente privi di una precisa finalità comunicativa, ma che rappresentano comunque segnali visivi percepiti e osservati da chi guarda. Il gesto è, quindi, considerato un mezzo espressivo silenzioso e visivo, utilizzato in ambito comunicativo senza che esso interferisca con il discorso. Gli studi di Ekman e Friesen sull'origine e la decodificazione dei gesti, hanno permesso di ideare un sistema di classificazione che tiene conto non solo il singolo gesto, ma la globalità degli elementi del comportamento gestuale di un individuo e della situazione in cui si producono. Considerando soprattutto i gesti delle mani, i due autori (1987), definiscono cinque classi di segnali:

- gli emblemi: sono atti non verbali che hanno una traduzione verbale istantanea, conosciuta dai membri di un determinato gruppo sociale o di una specifica cultura. Questi segnali hanno il compito di sostituire o ripetere il discorso a cui si associano. Gli emblemi, sono atti volontari, vengono prodotti intenzionalmente dall'emittente, ma bisogna prestare molta attenzione perché uno stesso gesto può assumere significati diversi, soprattutto fra due culture diverse;
- i gesti illustratori: sono direttamente collegati al discorso e servono a rappresentare visivamente ciò che ci viene detto. Si possono distinguere sei tipi di gesti illustratori: le bacchette (servono a enfatizzare particolari frasi o parole), i movimenti ideografici (indicano la direzione del pensiero), i movimenti deitici (segnalano qualcuno o qualcosa attorno all'emittente), i

movimenti spaziali (rappresentano una relazione spaziale), i movimenti cinetografici (gesti che descrivono un'azione del corpo), i movimenti pittografici (delineano la sagoma di ciò a cui ci si riferisce);

- gli affect-display: sono movimenti dei muscoli facciali e del corpo associati alle emozioni primarie (sorpresa, paura, collera, disgusto, tristezza e felicità). Questi movimenti possono essere collegati al comportamento verbale e ripetere, qualificare o contraddirne una espressa verbalmente;
- i regolatori: sono movimenti eseguiti in maniera abituale e involontaria, servono a regolare l'alternarsi dei turni di conversazione. Intervengono quando un interlocutore termina il suo discorso per far parlare l'altro;
- gli adattatori: sono gesti inconsci, legati all'abitudine che non hanno lo scopo di comunicare, ma quello di procurare sollievo. Secondo gli autori sono movimenti appresi come sforzo di adattamento per soddisfare esigenze fisiche e psichiche o per mantenere e sviluppare contatti personali.

Argyle (1992) oltre a distinguere i gesti in emblematici ed illustratori (attribuendogli, in linea di massima, le stesse funzioni attribuite da Ekman e Friesen), analizza anche i gesti di auto manipolazione, quelli correlati alla personalità di un individuo e i segnali rituali ossia segni convenzionali usati in particolari cerimonie, riti religiosi e rappresentazioni teatrali. Rispetto ad altre tipologie di gesti, quelli che per l'autore assumono una particolare importanza sono

quelli rivolti verso sé stessi, cioè i gesti di auto-manipolazione. Questi gesti sono per lo più involontari, in quanto hanno lo scopo di autoregolare la tensione emotiva e non hanno la finalità di inviare un messaggio all'interlocutore se non quello di controllare i nostri stati emotivi. Si pensi ad esempio a quando ci copriamo gli occhi con le mani quando proviamo paura, ci tocchiamo il volto o le labbra quando proviamo vergogna oppure quando proviamo a coprirci il volto per nascondere uno stato d'animo. Esiste un'innumerabile quantità e varietà di gesti e di movimenti del corpo che le persone producono ed esibiscono durante l'interazione (Zani B, Selleri P., David D., 1997). Attraverso il linguaggio del sistema cinesico non soltanto comunichiamo i nostri stati d'animo, ma possiamo comunicare conoscenze sul mondo che ci circonda (Poggi, Magno Caldognetto, 1997). La gestualità può assumere diversi significati a seconda del contesto sociale e della cultura in cui vengono espressi. I gesti sono la componente più influenzata dai fattori culturali. Si pensi, ad esempio, al gesto che negli Stati Uniti indica OK (si crea "disegnando" con il pollice e l'indice un cerchio), tale gesto in Francia assume un significato completamente differente infatti indica che una cosa è priva di valore. A Malta, lo stesso gesto sta ad indicare che una persona è omosessuale ed in Romania assume il significato di niente. Stando agli studi condotti da Morris (1978), nemmeno i cenni del capo per dire sì o no sono universali. Nell'Europa Settentrionale si scuote il capo in avanti (in senso verticale) per dire di sì e di lato, in senso orizzontale, per dire no mentre in Bulgaria avviene l'inverso. In alcune regioni dell'Italia

Meridionale si tira indietro il capo per esprimere dissenso. In conclusione, è bene ricordare che sebbene all'interno di ogni Paese e cultura i gesti sono più o meno equivalenti è possibile che tra le varie regioni di uno stesso Paese assumano un significato differente, proprio come avviene nel caso citato precedentemente dell'Italia meridionale.

2.3.3. Il volto: analisi delle espressioni facciali e dello sguardo

Il volto rappresenta l'area del corpo più importante sul piano espressivo e comunicativo: esso costituisce il canale privilegiato per esprimere emozioni e stati della mente, manifestare gli atteggiamenti interpersonali, produrre rilevanti segnali di interazione (Ekman, Friesen, 2007). Il volto viene recepito da chi lo osserva per gli elementi fisici (occhi, sopracciglia, bocca, naso) e per le espressioni. Le caratteristiche fisiche del volto possono condizionare le impressioni degli altri, ma assumono una maggiore rilevanza se associati ad altri elementi dell'aspetto esteriore seppur non forniscono informazioni sui tratti della personalità di un individuo. Le espressioni del volto, invece, assumono maggiore importanza perché hanno la fondamentale funzione di sostenere e accompagnare il discorso, ma anche quella di esprimere le emozioni. Forse questa ultima funzione è quella più importante, infatti come ricorda Anolli (2006) le espressioni facciali hanno un valore emotivo, poiché sono l'emergenza immediata, spontanea ed involontaria

delle emozioni provate e sono governate da programmi neuromotori specifici. Nel 1978 Ekman e Friesen misero a punto un modello, chiamato FACS, che permette di individuare tutte le azioni che si realizzano in due aree specifiche del volto: una superiore, comprendente fronte, sopracciglia e occhi, ed una inferiore che fa riferimento alle guance, al naso, alla bocca e al mento. Il Facial Action Coding System o più semplicemente FACS è dunque un modello di osservazione e di classificazione dei movimenti facciali, anche minimi, in riferimento alle loro componenti anatomico-fisiologiche (Anolli, 2006).

Nel libro *“Giù la maschera”* gli autori introducendo sei emozioni primarie (sorpresa, paura, disgusto, rabbia, felicità e tristezza) descrivono in dettaglio le mimiche facciali che un soggetto assume ogniqualvolta provi una determinata emozione.

La sorpresa è l'emozione più breve, dura solo alcuni istanti. Se abbiamo il tempo di pensare se siamo davvero sorpresi o meno allora non stiamo realmente provando questa emozione. La sorpresa è di per sé neutra, infatti è l'emozione seguente che da un tono positivo o negativo all'evento ritenuto sorprendente. Per quel che riguarda la mimica facciale le sopracciglia appaiono incurvate e rialzate producendo lunghe rughe orizzontali nella fronte. Gli occhi sono spalancati, la palpebra inferiore rilassata e quella superiore spalancata. La mascella durante la sorpresa, ricade producendo la separazione di labbra e denti. Quando si prova questa emozione la bocca è aperta e rilassata, le labbra non sono contratte né stirate

all'indietro, l'apertura della bocca può essere minima, moderata o accentuata a seconda del livello di sorpresa che proviamo senza sforzo alcuno.

La paura è associata al ricevere un danno, che sia fisico, psicologico o entrambi, quindi per definizione è possibile associare a questa emozione un'accezione negativa. Nel provare paura le sopracciglia sono sollevate, diritte e ravvicinate tanto che gli angoli interni risultino più vicini che nella sorpresa. Anche in questo caso compaiono delle rughe sulla fronte ma in questo caso sono meno accentuate e non attraversano tutta la fronte come nel caso precedente. Gli occhi sono aperti e tesi, con la palpebra superiore sollevata e quella inferiore contratta, tesa. La bocca si apre, ma le labbra sono tese e spesso stirate all'indietro. È opportuno precisare che l'intensità della paura possa variare da una minima inquietudine al terrore mortale, la mimica assumerà forme diverse in base proprio all'intensità provata.

Un'altra emozione descritta da Ekman e Friesen è quella relativa al disgusto che è un sentimento di repulsione che può riguardare la vista di qualcosa che riteniamo sgradevole, dal punto di vista del sapore, dell'odore o tattile, ma anche le persone con le loro azioni e il loro aspetto fisico possono provocare in noi disgusto. I segnali del disgusto si manifestano soprattutto nelle labbra e nel naso e in maniera minore nelle palpebre e nelle sopracciglia. Il labro inferiore si solleva provocando un arricciamento del naso lungo i lati che varierà a seconda dell'intensità del disgusto provato. Un'emozione che deriva dal disgusto è quella del disprezzo che si manifesta in modo apparentemente uguale se non per le labbra serrate.

La rabbia può essere provata in diverse occasioni: la frustrazione, che deriva da persone che interferiscono nelle nostre attività impedendoci di raggiungere uno scopo, nel caso di una minaccia fisica, oppure quando un'azione o una frase ci ferisce, si pensi ad un insulto o ad un rifiuto, infine possiamo provare rabbia quando vediamo qualcuno o qualcosa che offende i nostri principi morali. Anche per la rabbia abbiamo una scala di intensità che va da una lieve irritazione al furore. Passando ad analizzare la mimica, le sopracciglia sono ravvicinate e abbassate, tra di esse compaiono alcune rughe verticali, gli occhi sembrano fissare in maniera dura e le palpebre appaiono tese. Per quel che riguarda la manifestazione di questa emozione possiamo individuare due tipologie di mimica della bocca: quella a labbra serrate, in cui cerca di mantenere un certo controllo sull'espressione vocale legata alla rabbia, e quella a bocca aperta che si osserva nel caso in cui il soggetto gridi o dica qualcosa di ostile.

La felicità è un'emozione piacevole che costantemente ricerchiamo, a volte al punto di modificare la nostra vita in modo da aumentarne le occasioni. Anche in questo caso possiamo distinguere più fonti alla base di questa emozione. Si pensi al piacere, all'eccitazione, al sollievo oppure alla felicità che si prova nel piacere ad un'altra persona, concetto legato maggiormente a quello di soddisfazione. Nel manifestare la felicità le labbra possono restare unite nel sorriso, dischiudersi e scoprire i denti oppure discostarsi insieme ai denti in un largo sorriso a bocca aperta. Il viso presenta due rughe che scendono dal naso oltre gli angoli della bocca, queste

pieghe sono dovute, in parte, dallo stiramento verso l'alto degli angoli delle labbra e sono un elemento che caratterizza la mimica della felicità.

Infine, l'ultima emozione primaria è quella della *tristezza* che generalmente è associata ad una perdita che sia questa causata dalla morte di una persona cara, dall'abbandono del proprio partner, perdita di un'opportunità o della salute. La sofferenza legata a questa emozione è quella della perdita, della delusione e della disperazione. Gli angoli interni delle sopracciglia sono sollevati e possono essere ravvicinati, la palpebra superiore e quella inferiore appaiono sollevate, gli angoli della bocca sono piegati verso il basso oppure possono essere allentate come nel caso in cui si sta per piangere o si cerca di trattenere le lacrime.

Dopo aver descritto come si manifestano le espressioni facciali a seconda dell'emozione che si prova, è necessario capire se queste espressioni siano universali oppure varino da cultura a cultura. Ekman e Friesen (2007) hanno condotto uno studio a questo proposito, verificando che, soggetti appartenenti a culture differenti (culture occidentali, latine, giapponesi e culture pre-letterate della Nuova Guinea e dell'Iran) presentano valori simili e concordanti nella capacità di riconoscere le emozioni attraverso le corrispondenti espressioni facciali volontarie, anche se nelle popolazioni pre-letterate si è osservata una certa confusione nel distinguere paura e sorpresa. In base ai dati ottenuti da questo studio, i due psicologi statunitensi sostengono che "l'elemento universale è l'aspetto peculiare che la faccia assume in presenza di ciascuna emozione primaria, mentre le varie culture

differiscono nelle prescrizioni circa il controllo della mimica emotiva. Benché l'aspetto del viso per ciascuna emozione primaria sia comune a tutti i popoli, le culture differiscono sotto almeno due aspetti: ciò che l'emozione suscita nelle persone e le convenzioni che dettano il controllo della mimica”.

Lo sguardo è uno dei più potenti segnali non verbali a disposizione dell'essere umano. A tal proposito Edward Hall (1968) sostiene che “gli occhi forniscono ai sistemi nervosi molte più notizie, e ad una velocità molto maggiore, del tatto o dell'udito [...] lo sguardo può per esempio punire, incoraggiare o stabilire un rapporto di dominio; la maggiore o la minore dilatazione delle pupille può indicare interesse oppure antipatia”. I muscoli oculari non sono facili da controllare, quindi ciò che suggeriscono i movimenti dell'occhio non solo sono attendibili, ma esprimono la sua personalità e i suoi atteggiamenti interpersonali (Pacori, 2010). Lo sguardo assume una notevole importanza durante l'interazione tra due o più soggetti, questo perché permette di inviare e raccogliere informazioni e allo stesso tempo acquisire il feedback dell'interlocutore. Secondo indagini statistiche l'emittente, chi parla, guarda mediamente il ricevente per un 40% del tempo totale mentre quest'ultimo mantiene il contatto oculare per un tempo nettamente superiore, circa il 75% del tempo della conversazione. Lo sguardo funge da regolatore dei turni di parola all'interno di una conversazione. Quando si inizia un dialogo, mantenere il contatto visivo è un segnale usato per mostrare la propria disponibilità a conversare. All'inizio del proprio turno, chi parla è portato a

distogliere lo sguardo da chi sta ascoltando, una volta ottenuta la sua attenzione, per concentrarsi meglio e organizzare il filo logico del discorso. Verso la fine del turno, l'emittente torna a rivolgere lo sguardo verso il suo ascoltatore favorendo il passaggio del turno di parola senza pause. L'ascoltatore, dal canto suo, rivolge lo sguardo al parlante per segnalargli il suo coinvolgimento, ma allo stesso tempo uno sguardo prolungato potrebbe stare ad indicare l'intenzione di prendere il turno di parola. Quindi, lo sguardo, per entrambi i partecipanti svolge tre funzioni: di sincronizzazione (si evitano le sovrapposizioni regolando l'avvicendamento dei turni), di monitoraggio (funge da feedback dando risposte simultanee ad entrambi sul livello di interesse o il grado di approvazione-disapprovazione con quanto detto) e di segnalazione (permette di manifestare le proprie intenzioni come per l'appunto la volontà di prendere la parola). Attraverso lo sguardo possiamo comunicare e gestire la nostra immagine personale, infatti chi guarda l'altro durante l'interazione è percepito come più attento e coinvolto rispetto ad una persona che evita il contatto visivo. In generale, le persone che guardano di più gli altri sono valutate come estroverse e sincere, socialmente abili, intraprendenti, sicure di sé e intelligenti. Inoltre lo sguardo è uno strumento utilizzato per trasmettere i segnali relativi alle emozioni, in quanto le emozioni positive comportano un incremento del contatto oculare, mentre le emozioni negative, come nel caso di vergogna o imbarazzo, cercano il più possibile di evitare il contatto visivo con la persona che hanno di fronte. Senza contatto oculare le persone non hanno l'impressione di essere in

comunicazione fra loro nel corso delle comunicazioni quotidiane (Anolli, 2006). Quando vi è un contatto oculare prolungato e duraturo fra due persone si parla di fissazione oculare. La fissazione ha un rilevante impatto sul piano della comunicazione e concerne soprattutto condizioni particolari di allontanamento o avvicinamento relazionale fra le persone (Bonaiuto, Maricchiolo, 2019). Fissare il proprio interlocutore per un periodo di tempo prolungato può provocare una sensazione di disagio, che può essere recepita come una situazione di minaccia o pericolo. Durante l'interazione visiva occorre quindi che si stabilisca un equilibrio rispetto all'uso degli sguardi reciproci; è necessario cioè che gli interlocutori sappiano usare il contatto visivo in modo opportuno e appropriato alle circostanze, alle persone coinvolte nella comunicazione e agli scopi che si prefiggono (Zani B, Selleri P., David D., 1997). Esistono forti differenze culturali relative allo sguardo, che portano a una lettura differente di questi segnali. Ad esempio i popoli nordeuropei e i giapponesi tendono ad evitare di guardare in maniera prolungata i propri interlocutori perché un contatto prolungato potrebbe essere visto come un gesto di maleducazione o di sfida; diversamente nelle culture latine lo sguardo prolungato può essere letto come un segnale di sincerità e di interesse verso l'altro.

2.3.4. Il comportamento spaziale: la prossemica e l'aptica

Lo studio dei movimenti di un individuo nell'ambiente fisico, del livello di contatto fisico o della distanza che tende a stabilire tra sé e gli altri, della postura che assume

e l'orientazione nello spazio fisico permette di comprendere alcuni aspetti della personalità, stati emotivi, atteggiamenti interpersonali ed infine norme e valori culturali (Bonaiuto, Maricchiolo, 2019). L'antropologo inglese Edward Hall ha coniato il termine prossemica definendo questa disciplina "lo studio di come l'uomo struttura inconsciamente i microspazi¹, l'organizzazione dello spazio nella propria casa e negli altri edifici e infine la struttura delle sue città". La prossemica può essere quindi vista come quell'insieme di regole e strategie comportamentali in base alle quali gli individui agiscono e gestiscono lo spazio che li circonda quando si trovano in presenza dei propri simili. È importante chiarire che il concetto di prossemica varia da cultura a cultura: nei paesi arabi o i paesi latinoamericani si arriva quasi ad un contatto fisico mentre tra gli inglesi la distanza tra gli interlocutori è di circa due metri. Da queste differenti percezioni possono scaturire problemi nei rapporti che si instaurano tra appartenenti a diverse etnie, con l'esempio precedente l'arabo troverà l'inglese freddo e al contrario questo troverà troppo appiccicoso l'altro (Pacori, 2010). Esistono quattro distanze o sfere prossemiche che si estendono a partire dal nostro corpo andando verso l'esterno. Mano a mano che la distanza aumenta, vengono sollecitati in maniera maggiore o inferiore determinati sensi.

¹ Per microspazio si intende la distanza tra gli individui mentre intrattengono relazioni durante la vita quotidiana.

Il primo livello viene definito distanza intima che si estende dal corpo a circa 45 cm da esso. Questa sfera è quella maggiormente carica di valenze affettive e psicologiche, configurandosi come un'estensione della nostra pelle. All'interno di questo spazio gli individui si sentono protetti e quindi cercano di difendere, più o meno consapevolmente, i confini di tale spazio a meno che non vi sia stato un tacito o esplicito assenso nel violarlo. Solo i familiari più stretti e il partner hanno la possibilità di entrarvi data l'alta carica di affettività che caratterizza questo spazio. L'area della sfera intima risulta tanto più ampia quanto più elevata è la collocazione sociale del soggetto. La gestione di questo spazio, da un punto di vista sociologico, è strettamente collegata alla distribuzione di potere all'interno di un gruppo sociale (Livolsi, 2007). Appare chiaro che la violazione di tale spazio, da parte di soggetti non autorizzati, verrà vista dal soggetto come una minaccia alla quale risponderà attivando meccanismi di difesa sia a livello fisiologico sia a livello cosciente. Si pensi ad un autobus affollato, la sensazione di irrigidimento che prova una persona costretta in piedi e a stretto contatto con le altre persone sul bus è un meccanismo di difesa fisiologico che viene messo in atto in casi visti come una "minaccia" dal soggetto. In questa prima sfera si attivano i recettori dell'apparato tattile e olfattivo. La seconda sfera prossemica, definita sfera personale, si estende dalla fine dell'altra fino ad un metro di distanza. In questa area si lasciano entrare gli amici e le persone che hanno un certo grado di confidenza con noi e verso le quali si ripone un certo livello di fiducia, ma allo stesso tempo non così tanta da permettere loro di entrare

nella sfera intima. Qui si è abbastanza vicini per potersi toccare, ma non così tanto affinché si attivi l'olfatto.

La distanza sociale, terzo livello spaziale, si estende da dove finisce la distanza personale fino a circa tre metri. A questa distanza teniamo tutte le persone verso le quali non siamo coinvolti affettivamente, e quindi gli estranei ma anche i colleghi di lavoro, i conoscenti o le persone con cui capita casualmente di parlare. A questa distanza non è presente il contatto fisico, ma al suo posto si attivano altri due sensi: l'udito e la vista.

Infine troviamo la distanza pubblica che si estende oltre i tre metri ed è la distanza che l'individuo cercherà di frapporre fra il proprio gruppo e gli estranei. Oppure, allo stesso modo, è la distanza che un soggetto può porre fra sé e il proprio pubblico quando questo ha una certa consistenza numerica. In questa tipologia di distanza è attivato principalmente l'apparato visivo e solo in parte, se c'è una qualche amplificazione, l'apparato uditivo.

L'aptica, così come la prossemica, è un sistema di contatto che fa riferimento all'insieme di azioni di contatto corporeo con un altro mentre la prossemica, come abbiamo visto in precedenza, si riferisce alla percezione, all'organizzazione e all'uso dello spazio, della distanza e del territorio nei confronti degli altri. Le azioni di contatto assumono significati diversi a seconda dell'ambiente, della cultura e della situazione comunicativa. Possiamo distinguere i gesti di contatto, che utilizziamo nella conversazione con altre persone, in due categorie:

- i contatti reciproci: sono formati da due o più azioni di contatto compiute in modo reciproco nel corso della medesima interazione. Entrambi i soggetti attribuiscono e condividono i medesimi significati a queste azioni. Un esempio di tale tipologia di contatto è rappresentato dalla stretta di mano come forma di saluto o di presentazione.
- i contatti individuali: sono azioni unidirezionali compiute da un soggetto e rivolte ad un altro. Ad esempio appoggiare una mano sulla spalla dell'interlocutore.

L'atto di toccare un altro è un atto comunicativo non verbale che influenza la natura e la qualità della relazione e che esprime diversi atteggiamenti interpersonali. Il contatto corporeo ha una molteplicità di effetti: la persona che tocca, in generale, è ritenuta cordiale, disponibile ed estroversa e, di norma, suscita simpatia. Allo stesso tempo, il contatto corporeo può suscitare reazioni negative di fastidio e irritazione fino a giungere a risposte di collera nella situazione in cui sia percepito come una forma di invasione o di violenza. Bisogna tener presente che il sistema aptico non considera solamente i gesti con cui tocchiamo gli altri, ma anche quando tocchiamo noi stessi, cioè i gesti di auto contatto. Al fine di una migliore comprensione riportiamo alcuni esempi anche di questa tipologia. Toccarsi la gola comunica uno stato d'ansia e agitazione, toccarsi i capelli è un gesto che serve a tranquillizzare per allontanare i pensieri o il dolore, strofinarsi la radice del naso è considerato un gesto di rifiuto, mentre sfregarsi la parte esterna fa trasparire un certo livello di

coinvolgimento. Secondo quanto affermato da Bonaiuto e Maricchiolo (2019) il contatto corporeo fornisce informazioni su atteggiamenti, tipo di relazione e legame esistente tra le persone. Inoltre, è un'importante funzione di segnale regolatore dell'interazione. Infatti, generalmente si usa toccare l'interlocutore per richiamare l'attenzione o per coinvolgerlo nella discussione. Come per la prossemica, anche l'aptica è fortemente influenzata dai fattori culturali di appartenenza tanto che è possibile effettuare una distinzione fra culture del contatto (arabe e latine) e culture del non contatto (nordiche e giapponesi).

Capire come le distanze a cui si pongono gli individui durante un'interazione è molto importante, così come lo è l'orientazione che assumono con il loro corpo. Per orientazione si intende l'angolo secondo il quale le persone si situano nello spazio, l'una rispetto all'altra. L'orientamento del corpo di una persona fornisce indizi non verbali in ordine al suo atteggiamento e ai rapporti che ha con il prossimo. La direzione in cui è orientato il corpo di un soggetto rivela dove questi vorrebbe andare (Pease A., Pease B., 2008). Ad esempio se un soggetto rivolge la testa verso l'emittente, ma il suo corpo e i suoi piedi sono rivolti in un'altra direzione, verso una porta o un'altra persona, sta trasmettendo un segnale che indica la volontà di terminare la conversazione. Esistono prevalentemente due modalità di orientazione che le persone possono assumere durante un'interazione: frontalmente, ponendosi faccia a faccia con il suo interlocutore oppure di fianco ponendosi ad un angolo di 45° rispetto all'altro. Quando due individui si pongono a 45° l'uno rispetto all'altro

formando un angolo di 90° si può dedurre che stiano conversando in modo pacifico e se si presta particolare attenzione si noterà che entrambi i partecipanti stanno imitando il linguaggio non verbale dell'altro dimostrando di avere lo stesso status sociale. Al contrario, un oratore che si pone frontalmente all'ascoltatore viene percepito come aggressivo. Se fa lo stesso, ma orienta il corpo in una direzione diversa dall'interlocutore apparirà sicuro di sé, determinato, ma non aggressivo. Riguardo ai rapporti che si instaurano con gli altri possiamo affermare che l'orientazione fianco a fianco viene assunta da persone che hanno un certo grado di intimità o di amicizia. Quelle frontali invece sono riscontrabili in situazioni più formali dove si vuole instaurare un rapporto gerarchico tra i partecipanti oppure in situazioni in cui i due soggetti sono pronti allo scontro. Altro particolare da tenere in considerazione è l'orientamento del piede. Non solo serve ad indicare la direzione dei pensieri di un soggetto, ma anche a segnalare le persone che troviamo più interessanti.

Altro aspetto non verbale legato alla relazione che un individuo ha con lo spazio è la postura che assume. Con questo termine indichiamo la posizione del corpo assunta consapevolmente o inconsapevolmente dal soggetto in relazione al contesto e all'altro. Compito della postura è quello di comunicare diverse informazioni sull'atteggiamento dell'individuo, sul suo stato d'animo, sull'immagine che trasmette di sé. Secondo Ekman e Friesen la postura è indicativa dell'intensità dell'emozione provata, più che del tipo di emozione. Questa tipologia di messaggio

non verbale è da considerarsi come un segnale più spontaneo rispetto al volto e quindi meno sottoposto al controllo volontario da parte del soggetto (Lamedica, 1987). In ogni cultura esistono poi delle regole precise che definiscono quali siano le posture adeguate a ogni circostanza e contesto sociale (Zani B, Selleri P., David D., 1997). Possiamo compiere numerose azioni con le gambe e nella maggior parte dei casi stiamo inviando, seppur in maniera involontaria dei messaggi all'interlocutore. Negli altri casi, invece, la postura non ha un valore sul piano psicologico, ma rappresenta un adeguamento alle norme sociali (Pacori, 2010). Tenere, ad esempio, le gambe scostate è spesso segno di apertura o socievolezza, allargarle troppo è segno di dominanza sfida o provocazione. Mantenere una postura scomposta e asimmetrica di gambe e piedi segnala rilassatezza, apertura e il fatto di sentirsi a proprio agio. Annodare le gambe o intrecciare i piedi alle gambe della sedia, invece, invia un segnale di insicurezza. Anche il modo di tenere il tronco può rilevare il livello di rilassatezza o tensione oppure esprimere apertura, chiusura, dominanza o sottomissione. Un tronco curvo e piegato, ad esempio, è segno di disagio, timidezza e introversione. Allo stesso modo le braccia possono comunicare uno dei sentimenti descritti in precedenza. Appoggiarle sulle gambe o sul bracciolo della sedia sono segno di rilassatezza e apertura; quando entrambe le braccia sono appoggiate sugli schienali delle sedie vicine sono invece segnali di dominanza e di una personalità sicura di sé. Le braccia conserte invece indicano chiusura, perché sembrano formare una sorta di barriera che serve a proteggere l'individuo. Infine,

anche il capo in base alla posizione che assume può esprimere un atteggiamento o un'emozione. Sarbin e Hardyck utilizzando delle figure stilizzate di diverse posture hanno attribuito a ciascuna di esse il significato corrispondente in relazione alle emozioni, agli atteggiamenti e ad alcune attività. Secondo Mehrabian il significato della postura si delinea sotto le dimensioni della dominanza-sottomissione e rilassamento-tensione. L'Autore descrive una serie di elementi che permettono di definire il rilassamento posturale: posizione asimmetrica degli arti, inclinazione obliqua, rilassamento delle mani. Questi segnali vengono utilizzati nella maggior parte dei casi con persone che riteniamo di status inferiore, attuando questa postura ci troveremo in una posizione dominante. Quando invece, al contrario, ci troviamo di fronte a persone che consideriamo di status superiore, la postura che assumeremo sarà più rigida e tesa.

2.3.5. L'utilizzo della voce: la paralinguistica

La voce manifesta e tramette numerose componenti di significato oltre alle parole: chiunque ad occhi chiusi è in grado di riconoscere la voce di una persona familiare, o se si tratta di un uomo, una donna, un bambino o un adulto. Questo è possibile perché oltre alle parole, quando comunichiamo, veicoliamo altre informazioni sonore, quali il timbro, il volume, l'estensione della voce, che possono essere definite segnali vocali o paralinguistici (Anolli, 2006). Rifacendoci agli studi condotti da Mehrabian, possiamo affermare che questa tipologia di segnali detiene

il 38% delle informazioni che vengono veicolate durante una comunicazione. Per la prima volta, nel 1958, il linguista Trager utilizza il termine “paralinguistica” per indicare gli aspetti non linguistici del parlato, comprendendo i tratti prosodici (come intonazione, ritmo, durata, accento) e i tratti più propriamente paralinguistici, quali il tipo di voce, il timbro utilizzato, la risonanza. Lo stesso autore distingue due categorie principali: qualità della voce e vocalizzazioni. Le qualità della voce fanno riferimento alle caratteristiche fisiologiche, come sesso, età e provenienza, e alle caratteristiche legate all’intonazione (controllo dell’articolazione, tono della voce, risonanza). Le vocalizzazioni, dal canto loro, comprendono: i caratteri vocali che esprimono emozioni (riso, pianto, sospiri, gemiti); i qualificatori vocali che caratterizzano i suoni (timbro, intensità, intonazione); i segregati vocali utilizzati come intercalare tra le parole (grugniti, schioccare della lingua, intercalari sonori come ad esempio “uhm”, “ah”, “eh”). Altra classificazione dei segnali paralinguistici è quella proposta da Argyle, il quale effettua una distinzione tra le vocalizzazioni verbali connesse al discorso e quelle, invece, indipendenti da esso. Le vocalizzazioni verbali riguardano la pronuncia delle parole e vengono modificati a seconda del contesto comunicativo o del significato semantico che si vuole trasmettere all’interlocutore. In questa categoria rientrano: i segnali prosodici come parte integrante del discorso, ad esempio il tono ascendente utilizzato per formulare una domanda; i segnali di sincronizzazione che vengono usati per ultimare una frase (cedere o mantenere la parola); le pause riempite (balbettii, omissioni o ripetizioni).

I segnali vocali indipendenti dal discorso, che corrispondono alle vocalizzazioni descritte da Trager, sono: i rumori emotivi (ridere, piangere, gemere, sussurrare); i segnali paralinguistici indicatori delle emozioni e degli atteggiamenti interpersonali; la qualità della voce e l'accento. Ulteriore classificazione la troviamo in Anolli (2006) che distingue tra segnali vocali verbali e segnali vocali non verbali. I primi, i segnali paralinguistici, vengono utilizzati per l'esposizione linguistica e sono: il tono, l'intensità e la velocità. Il tono è generato dalla tensione delle corde vocali e rappresenta lo stile del discorso, tramite la frequenza della voce (acuta o bassa) possiamo far assumere a ciò che viene detto un determinato significato, oppure uno di tipo opposto a quello che le parole stanno dicendo. Il tono, quindi, viene utilizzato per trasmettere un'emozione all'interlocutore. L'intensità riguarda il volume della voce, che può essere forte oppure debole, che è una variabile determinante al fine di enfatizzare le parole chiave del messaggio che si vuole trasmettere. Dovrà essere adeguato alla situazione e all'argomento che verrà trattato nella comunicazione. La velocità del discorso indica il tempo nel quale si susseguono le parole contenute nel messaggio. A suo sostegno, intervengono le pause che suscitano, nell'interlocutore, il desiderio di scoprire ciò che verrà detto in seguito, favorendo la riflessione e la formazione di un'opinione in merito al discorso e, inoltre, permettono che il concetto veicolato da una frase si fissi nell'ascoltatore. I segnali vocali non verbali, o extralinguistici, determinano la qualità della voce di un individuo, costituendo quella che viene definita impronta

vocalica, grazie alla quale possiamo riconoscere una voce familiare in mezzo a tante altre. Questa tipologia di segnali riguarda fattori: biologici (sesso ed età), sociali (cultura, regione di appartenenza), di personalità strettamente legati ai tratti psicologici peculiari di una persona (ad esempio la tonalità differente tra una persona introversa ed estroversa), e psicologici che riguardano aspetti legati a particolari stati d'animo o esperienze emotive (Bonaiuto, Maricchiolo, 2019). Nelle interazioni verbali, quindi, gli esseri umani adattano costantemente il tono della voce, l'intensità dell'emissione sonora e il ritmo del parlare in relazione ai diversi significati veicolati e allo stato emozionale suscitato dai contenuti stessi e dalla situazione (Livolsi, 2007). Ad esempio gli individui che parlano molto velocemente, quasi senza respirare, e che in presenza di altri sono sempre alla ricerca di qualcosa da dire, per sfuggire alla caduta del silenzio, sono spesso persone ansiose che cercano in questo modo di esorcizzare l'incapacità di ascoltare la propria interiorità. Dall'esempio appena preposto, emerge un altro elemento che caratterizza la comunicazione para verbale cioè il silenzio. Il silenzio, contrariamente a ciò che normalmente si pensa è uno strumento comunicativo molto potente per quanto, allo stesso tempo, sia uno tra gli aspetti non verbali più difficili da interpretare. La sua interpretazione, di solito, è fortemente legata ad altri segnali non verbali, al tipo di relazione, alla situazione comunicativa e alla cultura di riferimento (Bonaiuto, Maricchiolo, 2019). Una delle funzioni più importanti del silenzio è quella di attirare l'attenzione. Ad esempio una persona che all'inizio del

suo turno resterà in silenzio per qualche istante farà sì che gli altri che sono insieme a lui si concentrino su quello che sta per dire. Oppure se l'emittente, durante il flusso continuo del discorso, smette di parlare questo genererà sorpresa nel suo interlocutore catturando la sua attenzione. Il silenzio può essere considerato anche dal punto di vista del significato che gli interagenti gli attribuiscono. Infatti, può essere utilizzato con il significato e la funzione di chiedere, negare, approvare, ammonire o minacciare. In altre parole, il silenzio può assumere una connotazione positiva o negativa. Assume un aspetto positivo nel caso in cui viene usato per dimostrare emozioni e sentimenti così intensi da non poter essere espressi verbalmente. Nelle diverse culture, non parlare assume diverse accezioni. Ad esempio, le lingue orientali utilizzano molte pause, anche lunghissime, come segno di riflessione e saggezza. Nelle culture occidentali, d'altro canto, si comunica con successioni di turni molto rapidi e una riduzione al minimo dei momenti di silenzio, considerandolo una minaccia alla gestione dell'avvicendamento dei turni. Numerosi studi hanno verificato che parlare fluentemente, in modo colorito, avere la battuta pronta, sono capacità legate all'espressività e alla quantità dei gesti che esprimiamo durante il dialogo (Pacori, 2010).

Capitolo 3

IL COLLOQUIO DI LAVORO: COMUNICAZIONE NON VERBALE ED ASPETTI PSICOLOGICI

Durante un'intervista di selezione, dove vengono scambiati numerosi messaggi tra il candidato e il selezionatore, il compito del recruiter sarà quello di decodificare tutti i messaggi che riceve al fine di ottenere una valutazione migliore del candidato. Come afferma Castiello D'Antonio (1989) "nel corso dell'intera intervista con il candidato, il selezionatore non dovrà limitarsi ad ascoltare le parole dette dal soggetto esaminato, ma dovrà mantenere un atteggiamento vigile di costante osservazione dell'intero comportamento, anche non verbale, della persona". Sin dai primi istanti in cui il candidato entra in contatto con il selezionatore inizia nelle menti di entrambi un processo di valutazione dovuto alle informazioni ricevute dalla prima impressione. Esistono diversi fattori che possono influenzare il giudizio formulato nella prima impressione: l'aspetto esteriore, l'abbigliamento, la stretta di mano, la postura e la camminata. In contesti come quello dell'intervista di selezione è importante saper individuare i segnali di menzogna che possono essere scambiati durante la comunicazione tra i partecipanti. Questi segnali non riguardano soltanto ciò che viene detto a parole ma anche attraverso le espressioni facciali, i movimenti del corpo e le alterazioni della voce. Mentire genera uno stato d'ansia, un sentimento comune a tutti gli esseri umani, ma che viene percepito in maniera

differente da ciascuno di essi. Alcuni lo percepiranno come una situazione positiva da cui trarne vantaggio, mentre altri lo vivranno come una situazione negativa ed opprimente. Per ridurre l'ansia durante il colloquio un candidato potrà attuare delle modalità di reazione inconsce definite meccanismi di difesa.

3.1. L'IMPORTANZA DELLA PRIMA IMPRESSIONE

Prima che il colloquio di selezione inizi, il selezionatore ha in mano numerose informazioni preliminari che riguardano il candidato quali il curriculum vitae, le referenze e gli eventuali risultati dei test. Queste informazioni andranno in seguito ad influenzare la conduzione dell'intervista e la successiva fase di valutazione. Generalmente, le persone si formano un'opinione iniziale dell'interlocutore nei primi quattro minuti della conversazione. Attraverso la gestualità, le espressioni facciali, le parole e il modo con cui le dice contribuiranno a collocare un soggetto nella sfera emozionale della simpatia o in quella dell'antipatia del suo interlocutore. Come si è già visto, una delle funzioni della comunicazione non verbale è la partecipazione alla presentazione di sé. La prima impressione fornisce importanti elementi su chi abbiamo di fronte, spesso in modo preciso ed accurato (Pacori, 2010). Sin dall'inizio del colloquio, l'intervistato invia segnali non verbali al selezionatore che porrà la propria attenzione all'aspetto esteriore, all'abbigliamento, ai gesti, alla postura, ai movimenti oculari, alle espressioni facciali. Lo scambio comunicativo iniziale permette al selezionatore di rivelare il

linguaggio e la gestualità del candidato, riconducendo le osservazioni ai comportamenti e ai tratti della personalità di quest'ultimo. Per esempio un candidato che a domande generiche risponda in maniera concisa, senza argomentare, mantenendo una postura stentata e utilizzando un tono pacato, potrebbe essere percepito come poco espansivo, introverso e quindi poco adatto a lavorare in un team di lavoro dove dovrà stringere relazioni interpersonali. Viceversa un candidato che risponde alle stesse domande con partecipazione, mantenendo lo sguardo con il selezionatore, una postura retta e utilizzando un tono di voce vivace può essere percepito come espansivo ed estroverso, sicuro di sé, intraprendente, per cui risulterà adatto a quelle posizioni in cui le relazioni interpersonali sono fondamentali (Cortese, Del Carlo, 2008).

Il primo aspetto che riveste un notevole impatto nella formulazione della prima impressione è l'aspetto esteriore. Per aspetto esteriore si intende tutto ciò che riguarda la conformazione fisica di un individuo, la quale comprende la corporatura, il colore di pelle ed occhi, la forma e i lineamenti del viso. Queste caratteristiche permettono di reperire informazioni sull'individuo riguardanti il genere, l'età, l'etnia, il suo stato di salute e così via. Durante uno scambio comunicativo questi aspetti sono imm modificabili, per questo motivo molte persone intervengono su questi aspetti al fine di manipolare le informazioni che intendono trasmettere. La maggior parte delle persone ritiene che l'aspetto esteriore sia un canale fondamentale al fine di trasmettere la prima impressione di sé nel modo desiderato.

Secondo ricerche condotte da alcuni studiosi hanno dimostrato l'esistenza di stereotipi, di regole di identificazione ampiamente condivise tramite le quali la conformazione fisica viene posta in relazione con la personalità (Ricci Bitti P. E., Zani B., 1983). Tuttavia le informazioni riguardanti l'aspetto esteriore danno solamente una conoscenza superficiale del candidato. Il secondo aspetto legato alla prima impressione è l'abbigliamento, o sistema vestemico. Tale aspetto è costantemente sottoposto al controllo dell'individuo che, nell'arco delle ventiquattro ore può arrivare a modificare più volte a seconda del ruolo sociale che deve ricoprire (Zani B, Selleri P., David D., 1997).

Argyle (1992), sostiene che questa componente costituisce il canale principale per dare informazioni sulla ricchezza, sullo status sociale e sulla personalità del soggetto. Stando a questa definizione è possibile affermare che l'abbigliamento, o meglio il sistema vestemico, è il canale principale che ha un soggetto per la presentazione di sé, esercitando un ruolo di definizione della classe sociale a cui appartiene, mantenendo questa funzione in stretto rapporto con le altre componenti non verbali della comunicazione. Bonaiuto e Maricchiolo (2019), a sostegno dell'importanza del sistema vestemico come canale principale della presentazione di sé, affermano che l'abbigliamento, vista la sua importanza sociale, ha effetti significativi anche sulle relazioni interpersonali influenzandone la percezione dell'immagine della persona che tenderà a mutare e controllare il proprio abbigliamento nel corso della giornata. L'impossibilità di non comunicare, primo

assioma della comunicazione umana, si riversa anche nella sfera della vestemica, infatti le persone che ritengono di non prestare particolare attenzione alla scelta e alla cura del proprio abbigliamento forniscono, inevitabilmente, precise informazioni sui propri stati d'animo, sulla personalità, sui ruoli sociali, sugli atteggiamenti che hanno nei confronti degli altri e sull'appartenenza ad una determinata cultura. Possiamo vestirci in qualsiasi modo, ma in ogni caso trasmetteremo un determinato messaggio inerente alla nostra personalità e al grado di conformismo alle regole sociali (Zani B, Selleri P., David D., 1997). Nel contesto di un'intervista di selezione appare di fondamentale importanza introdurre il concetto di dress code. Che cosa si intende con l'espressione dress code? Il dress code è, come dice la parola stessa, un codice di abbigliamento che va rispettato in certi contesti e situazioni. Costituito da un insieme di regole spesso tacite, a volte espressamente indicate, ma in generale radicate in determinati contesti sociali. Il dress code da assumere in un colloquio di selezione varia a seconda dell'azienda e della posizione per la quale ci si è candidati. Se si tratta di un'azienda formale, in genere, si preferirà indossare un completo trasmettendo precisione e serietà. Al contrario, nel caso di ambienti informali, la scelta dell'abbigliamento non è così facile come sembra. Infatti, il rischio di indossare abiti troppo eccentrici o poco adatti è molto alto. Per questo motivo è molto importante seguire un certo buongusto e un buon senso tenendo a mente che il selezionatore farà sicuramente caso a questi aspetti.

L'attrattività fisica rappresenta una delle variabili che possono influenzare la prima impressione. Con questo termine si intende il grado in cui i tratti fisici di una persona sono considerati esteticamente piacevoli e belli. L'attrattività fisica, dipendendo dalle caratteristiche fisiche di un individuo, ha fatto sì che ogni individuo adotti stratagemmi volti a valorizzarle e allo stesso tempo a nascondere quelle che considera meno attraenti. A tal proposito la cura della propria persona, dello stato della pelle e dei capelli attraverso l'igiene, l'uso di cosmetici, profumi, abiti e accessori appropriati servono proprio allo scopo di migliorare la presentazione di sé. Un altro aspetto che può influenzare la prima impressione è il modo di camminare di una persona, infatti l'andatura può rivelarne perfino attitudini ed atteggiamenti (Pacori, 2010). Ad esempio quando siamo nervosi o sotto pressione è molto frequente camminare in modo spedito in spazi ristretti per scaricare la tensione. Possiamo individuare anche altri stili di camminata. Nel caso di una persona prepotente, pignola o permalosa la sua andatura sarà ampia, veloce e decisa. Le persone tristi o depresse hanno un passo corto e lento oscillando lateralmente mentre avanzano. Chi è schivo, invece, tende a muoversi in maniera frettolosa e spesso tende a rasentare il muro. Altro fattore che influenza la prima impressione è la postura. Essa può essere influenzata dalla situazione, dallo stato d'animo, dalle emozioni e dallo status sociale (Pacori, 2010). Una postura distesa e con le braccia scostate indica un atteggiamento positivo verso l'altra persona, mentre chiudere le braccia davanti a sé trasmette un segnale di chiusura. Il modo di

sedere è un altro indice altrettanto importante: appoggiarsi allo schienale portando il busto in avanti, appoggiando i gomiti o gli avambracci nella scrivania sono tutti segnali positivi per l'interlocutore. Al contrario: sedersi sul bordo della sedia, orientare le gambe altrove rispetto a chi abbiamo di fronte, afferrare i braccioli e spingere la sedia indietro sono segnali di chiusura al dialogo che simboleggiano l'intenzione da parte del soggetto di andarsene. Dalla posizione in cui ci sediamo possiamo trasmettere anche segnali d'ansia come ad esempio nel caso in cui dondoliamo il busto stando seduti e battendo frequentemente i talloni a terra. Un ultimo fattore che può influenzare la prima impressione che si ha di un'altra persona proviene dal sistema aptico e più in particolare da quelli che vengono definiti contatti reciproci. Stiamo parlando della stretta di mano. Dare la mano è uno dei modi più consueti per entrare in contatto con un'altra persona, sebbene non sia un gesto universale infatti basti pensare alle culture che non prevedono contatti fisici tra gli individui. Sono principalmente tre i fattori che caratterizzano una stretta di mano e sono: la durata, la sudorazione, l'intensità. Partendo dal primo, possiamo affermare che chi dà la mano per poco tempo, generalmente, è una persona che non ama il contatto fisico, dall'altro lato chi prolunga la stretta è solitamente una persona indecisa ed impacciata. Una peculiarità della mano è la sua sudorazione che si verifica principalmente come una conseguenza di uno stress emotivo. La sudorazione in altre parole è legata alla gestione dell'ansia e all'essere più o meno a proprio agio nei rapporti interpersonali. Anche l'intensità della forza della stretta

è in qualche modo legata ad alcuni tratti della personalità. Una stretta salda e decisa è tipica di una personalità dominante, sicura di sé e razionale, però una pressione eccessiva può essere letta come un segno di aggressività ed esibizionismo. A differenza di queste persone, chi è schivo, timido o diffidente tenderà a dare la mano in modo più molle e fiacco.

3.2. MENTIRE: COME SVELARE GLI INGANNI

La comunicazione umana è un'attività simbolica, cognitiva, emotiva e sociale così complessa che offre grandi opportunità a chi intende mentire (Anolli, 2003). Si parla di menzogna ogniqualvolta una persona intende trarre in inganno un'altra volontariamente senza avvertire delle sue intenzioni e senza che il destinatario dell'inganno glielo abbia esplicitamente chiesto. Anolli (2003) definisce la menzogna un atto comunicativo, consapevole e deliberato di trasmettere una conoscenza non vera ad un altro in modo che quest'ultimo assuma credenze false sulla realtà dei fatti. Da queste definizioni emergono tre caratteristiche fondamentali della menzogna:

- la falsità del contenuto del messaggio sia a livello verbale sia a livello non verbale;
- la consapevolezza della falsità del messaggio;
- l'intenzione di mentire all'interlocutore.

Prima di descrivere i modi in cui un individuo può mentire è opportuno operare alcune distinzioni fondamentali per quel che riguarda il concetto di menzogna e una serie di fenomeni che possono apparire simili. Innanzitutto, distinguiamo il concetto di menzogna da quello di finzione. La finzione è legata alla capacità di inventare dell'essere umano e il valore attribuito alla verità non risulta fondamentale né tantomeno decisivo, a differenza della menzogna dove questo valore risulta essenziale. Un'altra distinzione è quella riguardante menzogna ed errore. In entrambi i casi abbiamo a che fare con un'informazione falsa, ma la differenza sta nell'intenzionalità dell'atto. Chi dice il falso per errore lo fa in buona fede senza intenzione di fuorviare l'interlocutore come avviene nel caso della menzogna. Secondo gli studi, condotti da Robert Turner e dai suoi collaboratori, durante una conversazione le persone fanno ricorso ad affermazioni ingannevoli nel 61.5% dei casi. Si tratta prevalentemente di menzogne non gravi, che richiedono un limitato impegno mentale per essere pianificate e comunicate, che non implicano un forte stress né prima né dopo, e che non preoccupano più di tanto nel caso si venisse scoperti. Esistono principalmente due modi di mentire: dissimulare o falsificare. Nella dissimulazione, chi mente nasconde certe informazioni senza dire effettivamente nulla di falso. Chi falsifica si spinge oltre: non solo l'informazione vera è taciuta, ma viene presentata un'informazione falsa come se fosse vera (Ekman, 2014). In altre parole si può mentire sia affermando qualcosa che non corrisponde al vero (falsificazione), oppure si può mentire omettendo alcuni

particolari (dissimulazione). A volte l'utilizzo di una delle due tecniche non è sufficiente ad ingannare l'interlocutore, è per questo che in questi casi si combinano le due tecniche per portare a termine l'inganno. Non sempre vi è la possibilità di scegliere il modo in cui mentire, ma quando è possibile si preferisce sempre la dissimulazione alla falsificazione. Esistono diverse ragioni per le quali è preferibile dissimulare quando si vuole ingannare un soggetto. Uno dei motivi per cui gli individui utilizzano maggiormente questa tecnica sta nel fatto che è più facile nascondere qualcosa rispetto a dover costruire ad hoc una storia correndo il rischio di essere poi scoperti. Altra ragione per cui si utilizza maggiormente questa tecnica è legata al fatto che si tratta di un comportamento passivo e anche se la vittima può essere altrettanto danneggiata, il mentitore si sentirà meno colpevole per aver taciuto la verità piuttosto che per aver dichiarato il falso. Infine, queste tipologie di menzogne sono più facili da coprire se vengono scoperte. Il mentitore una volta scoperto potrà fare appello a numerose scuse: ignoranza, dimenticanza o l'intenzione di rivelare la cosa in seguito. Alcune bugie, però esigono la falsificazione sin dall'inizio in quanto la sola dissimulazione non basta. La falsificazione interviene, benché la menzogna di per sé non lo richieda, anche per coprire le prove di ciò che si vuol nascondere. Questo uso del falso per mascherare la verità è necessario quando si devono nascondere le emozioni. Quanto più è intensa l'emozione, tanto più è probabile che qualche segno trapeli nonostante gli

sforzi per nascondersela. Falsificare un'emozione può coprire quella che minaccia di trasparire.

Secondo Ekman (2014) esistono altri modi di mentire: sviare i sospetti, ammettendo un'emozione ma indicandone una causa falsa, mentire dicendo la verità, cioè ammettendo la verità in maniera esagerata in modo da cogliere il destinatario in inganno, dissimulare a metà, ammettendo solo in parte la verità in modo da sviare l'interesse della vittima su ciò che non dice, e la tecnica di eludere la domanda suscitando un'impressione sbagliata.

Le menzogne non sempre vanno a buon fine, infatti esistono alcune ragioni per cui, in alcune situazioni, possono fallire. Gli errori che vengono commessi nella maggior parte dei casi sono: la scoperta accidentale di alcune prove da parte della vittima dell'inganno; il mentitore può essere tradito da qualcun altro oppure sono gli errori commessi nell'atto di mentire a tradire il bugiardo. È molto difficile prevedere quando si presenterà la necessità di mentire. I truffatori più esperti si preparano la propria storia così da poterla ripetere alla lettera senza errori quando si presenterà l'occasione, ma non tutte le persone riescono in questa impresa. Non aver preparato una storia o non ricordare quella che si è raccontata può produrre indizi di falso che trapelano nel modo in cui si dicono le cose, anche se ciò che viene detto non presenta alcuna contraddizione. Non è soltanto l'assenza di una storia poco credibile o una spiegazione poco adeguata una ragione per cui la menzogna non va a buon fine. Infatti, la difficoltà di nascondere o mascherare

un'emozione crea numerose difficoltà a chi intende mentire. Quando si prova una determinata emozione, i cambiamenti che avvengono nelle persone sono automatici ed immediati, tanto che molto spesso non si può impedire che i segni espressivi dell'emozione siano manifesti a chi si ha di fronte. Nel caso in cui un'emozione si attivi per gradi i cambiamenti comportamentali sono limitati e relativamente facili da nascondere. Dissimulare i cambiamenti del viso, del corpo, della voce richiede uno sforzo notevole e anche quando questo riesce i sentimenti non traspaiono, ma è proprio lo sforzo a dare nell'occhio e produrre un indizio di falso (Ekman, 2014). Un altro fattore che può incidere sul fallimento di una menzogna è la paura di essere scoperti. Questo timore nelle sue forme più lievi non ha effetti disastrosi, ma può essere utilizzato per evitare di commettere errori. Man mano che la paura aumenta si noterà una presenza maggiore di segni comportamentali che mineranno la storia raccontata dal bugiardo. A determinare l'intensità di questa paura intervengono diversi fattori:

- l'abilità della vittima potenziale. Se ha fama di essere una persona ingenua l'apprensione sarà al minimo, mentre invece se si tratta di una persona che non si lascia ingannare facilmente subentrerà uno stato d'ansia nel bugiardo.
- la personalità del mentitore. Quando ci si trova in una situazione in cui si debba far ricorso alla menzogna dipenderà molto dalla disinvoltura che si ha nel raccontarla.

- la posta in palio. La paura di essere scoperti è maggiore quando c'è in gioco non solo una ricompensa, ma anche il rischio di subire una punizione.

Oltre alle emozioni appena descritte, quando si mente né entra in gioco un'altra che è quella relativa al senso di colpa. Generalmente si prova per il fatto stesso di mentire ed è distinta dai sensi di colpa per il contenuto in sé della bugia. Può assumere diversi livelli di intensità, andando da un senso lievissimo fino ad essere talmente forte da far fallire l'inganno producendo inevitabilmente indizi che metteranno in allarme la vittima (Ekman, 2014). Il bisogno di volersi sentire sollevati da questo senso di colpa può indurre il bugiardo alla confessione malgrado sappia che ad attenderlo ci sarà una punizione. Le giustificazioni che attenuano il senso di colpa possono riguardare: uno scopo nobile o un'esigenza dettata dalla propria posizione oppure qualora si voglia proteggere il destinatario da una scomoda verità. Le bugie non soltanto provocano sentimenti negativi, ma possono suscitare anche di positivi. Come afferma Ekman (2014) chi mente può provare eccitazione sia prima che durante l'azione, quando ancora il successo è incerto e, dopo il piacere del sollievo, l'orgoglio di avercela fatta, il senso di superiorità della vittima. Il piacere della beffa riguarda tutte queste emozioni che possono, se non vengono dissimulate, tradire l'inganno. Il senso di colpa, la paura e il piacere possono manifestarsi nelle espressioni del viso, nella voce, nei movimenti del corpo anche quando si cerca di nasconderli. Non sempre è facile non far trasparire le emozioni, ma quando il bugiardo ci riesce dovrà stare attento allo sforzo, impiegato

per tenerle celate, perché proprio questo potrebbe rivelarsi fatale trasformandosi in un indizio eloquente. Ekman (2014), sostiene che non esiste nessun segno della menzogna in sé, nessun gesto, espressione del viso o spasmo muscolare che in sé e per sé significhi che una persona stia mentendo. Ci sono soltanto indizi indiretti da cui può trasparire qualcosa. Nell'analisi della menzogna è opportuno saper distinguere la gestualità tipica di questo comportamento da quella tipica di un atteggiamento valutativo, a questo scopo è molto utile l'analisi del contesto in cui si svolge la conversazione. Non solo, per rivelare un inganno è utile interpretare il gesto che delinea una situazione di questo tipo mettendolo in relazione con gli altri attuati dal bugiardo. Si possono distinguere due tipologie di segnali più o meno affidabili attraverso i quali è possibile, con tanto allenamento, riconoscere una bugia. Quelli meno affidabili sono i segnali su cui l'individuo ha maggiore controllo, come ad esempio le parole che possono essere studiate in base alla situazione per fornire una storia convincente. I segnali maggiormente attendibili sono i gesti automatici sui quali un individuo ha un minor controllo. Si tratta di gesti che vengono usati nel momento in cui un soggetto racconta il falso.

Chi mente, o cerca di farlo, solitamente non controlla e camuffa tutto il suo comportamento ma cercherà di nascondere quegli aspetti che ritiene maggiormente individuabili dalla vittima del suo inganno. Per questa ragione, la massima attenzione è volta alle scelte delle parole. Il bugiardo occulterà con cura i messaggi che non vuole inviare perché sa che chi lo sta ascoltando farà attenzione a ciò che

dirà e non a come lo farà. Secondo Ekman e Friesen (2007) siamo più esercitati a mentire con le parole che con la faccia. Questo, molto probabilmente è dovuto al fatto che ci sentiamo più responsabili di ciò che diciamo piuttosto che delle nostre espressioni o dei movimenti del nostro corpo. Per gli autori è più facile concentrarci sulle parole piuttosto che sulle espressioni del viso per due motivi fondamentali. Il primo è legato al fatto che la mimica può essere estremamente rapida e passare sul volto in una frazione di secondo. Attraverso le parole possiamo porci nella posizione di chi ascolta, correggere un discorso anche a metà di una parola, ma per le espressioni non vale lo stesso. Non ci accorgiamo di quale sia l'espressione facciale che assumiamo nel momento in cui interagiamo con chi abbiamo di fronte se non per un lieve feedback dei nostri muscoli facciali. La seconda ragione per cui è più semplice nascondere a parole piuttosto che con la faccia è legato al fatto che le espressioni facciali sono involontarie. Attenzione però, che questo non significa che non possiamo controllarle volontariamente. In qualsiasi momento possiamo decidere di assumere una determinata espressione, ma questo non significa che non ci siano occasioni in cui le risposte si producono non per scelta volontaria, ma solo perché siamo in preda a un'emozione.

Sin da piccoli impariamo a controllare la mimica facciale in modo da corrispondere alle pretese della società e in maniera tale da controllare i messaggi del volto insieme alle parole. Tuttavia, il viso è una fonte preziosa d'informazione per chi cerca di scoprire gli inganni. Questo canale, infatti, contiene due messaggi: quello

che il bugiardo vuole dire e quello che vuole tenere nascosto. Alcune espressioni aiutano nell'elaborazione della bugia, fornendo false informazioni, ma altre la tradiscono poiché appaiono finte e, molto spesso, i sentimenti reali fuoriescono dalla maschera, che il bugiardo aveva creato, malgrado i suoi sforzi per dissimularli. Esistono diverse tecniche di controllo volontario della mimica del volto. Nello specifico possiamo parlare di: rettifica-specificazione, modulazione e falsificazione. Per rettifica, di un'espressione facciale, si intende l'aggiunta di un'altra a quella appena manifesta. La seconda espressione, quindi fungerà da rettifica alla prima, come commento sociale richiesto da regole di esibizione personale o culturale² sia come espressione autentica di una seconda emozione. Generalmente la rettifica più utilizzata è il sorriso che indica i limiti o le conseguenze dell'emozione negativa. Con la modulazione regoliamo l'intensità dell'espressione in modo da manifestare più o meno di quanto proviamo realmente. In altre parole, si tratta di aumentare o ridurre l'intensità con la quale l'emozione si rivela. Esistono tre modalità di modulazione: variare l'estensione delle aree facciali coinvolte, modificare la durata dell'espressione o la contrazione dei muscoli interessati nell'esprimere quella data emozione. Infine, quando facciamo uso della

² Le regole di esibizione sociale sono ciò che in una data cultura si impara, sin dall'infanzia, su come regolare il manifestarsi di date emozioni in situazioni particolari. Quelle personali fanno invece riferimento alle abitudini prodotte dalle peculiarità delle esperienze familiari. MANCA LA FONTE

falsificazione possiamo: mostrare un sentimento inesistente, si parlerà in questo caso di simulazione, non mostrare quello che proviamo (neutralizzazione), o mascherarlo con un'emozione fittizia (mascheramento). Come possiamo capire quando un'espressione facciale è veritiera oppure cela un'altra emozione? Secondo Ekman (2007), per capire se un'espressione facciale è vera oppure no, possiamo seguire alcuni semplici regole:

- gli occhi non mentono. Secondo alcuni studiosi, gli occhi si muoverebbero a seconda del fatto che il ricordo sia stato inventato o sia stato ricostruito. Generalmente guardare in alto a destra è sinonimo di menzogna poiché presuppone che l'occhio sia mosso dall'emisfero sinistro, il quale ha il controllo sull'invenzione, sulla costruzione e sulla razionalità. Invece raccontare un episodio guardando in alto a sinistra fa supporre che l'intervistato sia sincero in quanto sta usando l'emisfero destro che è quello specializzato nel ricordo inteso come il rivivere l'evento reale. Guardare in basso a destra è sinonimo di contatto con sensazioni corporee tattili, olfattive, cinestesiche, ricordando eventi che ha vissuto;
- se il nostro interlocutore ci descrive a parole un'emozione, ma non la dimostra con la mimica facciale, sta sicuramente mentendo;
- se ci viene dichiarata un'emozione negativa ma sorride, si può credere al sorriso o alle parole, a seconda della situazione. In questo caso il sorriso assume il ruolo di commento sociale;

- infine, se il viso mostra qualcosa che le parole non dicono, bisogna credere al viso, in misura maggiore se le parole lo negano.

Sono molti i bugiardi che vengono traditi dalle parole per pura e semplice disattenzione oppure può accadere che vengano traditi da un lapsus. Freud sosteneva che “la soppressione dell’intenzione di dire qualcosa è la condizione indispensabile per la comparsa di un lapsus linguae”. È anche vero che non si può presupporre che ad ogni lapsus debba corrispondere una menzogna, infatti molte bugie non né contengono nessuno. Accanto alle parole troviamo tutte le componenti del sistema paralinguistico. Gli indizi più comuni, riguardanti la voce, che fanno presumere un inganno sono le pause nel discorso. Le pause possono essere troppo lunghe oppure troppo frequenti. Altri indizi possono essere ciò che Ekman (2007), definisce errori come ad esempio l’intromissione nel discorso di non parole (“ehm”, “uhm”, ecc.), le ripetizioni e le parole ripetute a metà. L’inganno può essere scoperto anche dalle inflazioni del tono di voce in quanto siamo convinti che ad un determinato tono corrisponda una data emozione. Secondo alcune ricerche condotte dallo stesso Ekman (2014) e dai suoi collaboratori, quando si prova una sensazione di turbamento la voce diventa più acuta e diminuisce con tristezza e dispiacere. L’accelerazione e l’aumento di volume si ha nelle situazioni in cui si provi collera o paura mentre il rallentamento e l’abbassamento del volume nel caso in cui si provi tristezza. Ad esempio se la menzogna tende a dissimulare la paura o la rabbia la voce dovrebbe suonare più acuta e forte e il flusso del discorso sarà accelerato. È

pericoloso interpretare un qualunque segno vocale di emozione come prova di menzogna. Una persona sincera, preoccupata di non essere creduta, può manifestare la stessa alterazione del tono di voce di un bugiardo che ha paura di essere colto in fallo (Ekman, 2014). Così come esistono i lapsus linguae studiati da Freud, esistono anche i lapsus gestuali che si verificano ogniqualvolta il soggetto si lascia sfuggire un gesto che tradisce qualcosa che sta cercando di nascondere. Esistono due elementi che permettono di stabilire se il gesto sta nascondendo un'informazione piuttosto che un messaggio intenzionale. Il primo elemento è l'incompleta esecuzione del gesto, infatti quando una persona mente non compirà il gesto completo ma soltanto un frammento di esso e per un tempo più breve (circa 1/25 di secondo). Il secondo elemento che segnala la presenza di un lapsus è la posizione del gesto. Normalmente i gesti delle mani vengono eseguiti in faccia al destinatario mentre nel caso di un lapsus sono sempre eseguiti al di fuori di tale posizione. Un soggetto, per poter mentire senza essere scoperto, deve tenere il proprio corpo coperto oppure lontano dall'intervistatore in modo che questi non possa cogliere i gesti involontari compiuti dal bugiardo. Esistono gesti che se interpretati correttamente e nel giusto contesto possono far presagire che il contenuto del messaggio sia falso. Il gesto di portarsi una mano alla bocca può essere interpretato come il tentativo del soggetto di bloccare le parole che sta dicendo. Altro gesto che indica che un individuo sta mentendo è quello di toccarsi il naso, che può essere costituito da rapidi sfregamenti o da un unico tocco rapido e quasi impercettibile.

Anche stropicciarsi un occhio oppure sfregarsi l'orecchio sono due gesti che devono far scattare un campanello d'allarme nella mente della potenziale vittima. Il primo indica un tentativo da parte del cervello di non vedere l'inganno, il dubbio o il volto della persona che si sta ingannando. Il secondo è un tentativo simbolico di non sentire come se il cervello ordinasse di non ascoltare la menzogna che si sta raccontando (Pease A., Pease B., 2008). Altri aspetti legati alla menzogna sono le alterazioni somatiche che si verificano in corrispondenza con le emozioni. Tali indizi si possono riscontrare nella respirazione, nella frequenza della deglutizione e nella sudorazione. Se l'individuo che mente prova paura, rabbia, eccitazione, dolore, senso di colpa o vergogna, può esserci benissimo accelerazione del respiro, deglutizione frequente e sudorazione abbondante (Ekman, 2014).

3.3. LA GESTIONE DELL'ANSIA: TRA POSITIVITÀ E NEGATIVITÀ

L'ansia è una componente della natura umana e ci accompagna per tutta la vita, dall'infanzia con la paura dell'ignoto fino alla conclusione con l'ansia che si prova verso la morte. La parola "ansia" deriva dal latino "*anxia*", derivato di "*anxius*", ansioso, che a sua volta risale al verbo "angere", ovvero stringere, soffocare. Utilizzando la definizione di Farnè (2003) l'ansia, in condizioni normali, è uno stato di attivazione, di carica psicologica e organica che ci consente di affrontare i

problemi quotidiani con la grinta necessaria per la loro risoluzione. La definizione proposta dall'autore si allontana dalla sua definizione etimologica, anzi viene presentata come qualcosa di positivo che ci sproni ad affrontare al meglio i problemi quotidiani. È bene sapere che esistono due concetti contrapposti d'ansia: l'ansia positiva (o funzionale) e l'ansia negativa (o disfunzionale). Quando parliamo di ansia funzionale, dobbiamo pensare ad una tensione, positiva alla base dell'intelligenza la quale ci permette di affrontare nel migliore dei modi i problemi che si presentano nella vita di tutti i giorni. È quindi una reazione innata dell'organismo, nonché universale e utile, che gli consente di prepararsi ad affrontare il pericolo attraverso o una risposta di attacco o una risposta di fuga, che sono le due principali risposte che emettiamo quando ci troviamo in pericolo. I sintomi fisiologici dell'ansia hanno lo scopo di aumentare la forza e l'energia dell'organismo, nonché di accelerare le sue capacità decisionali, per prepararlo ad affrontare al meglio il pericolo. Un aumento del battito cardiaco e della pressione arteriosa servono, per far circolare più sangue, dando così maggiore energia al nostro corpo e per portarlo soprattutto ai muscoli e al cervello. Quest'ultimo dovrà essere ben irrorato di sangue e ossigeno per poter prendere la giusta decisione il più in fretta possibile. L'ansia negativa, invece, genera una sensazione di apprensione e insicurezza scaturita solitamente da una sensazione di pericolo e allo stesso tempo di origine sconosciuta, lasciando nell'individuo una forte sensazione di preoccupazione senza comprenderne il reale motivo. L'ansia si definisce

disfunzionale anche quando ha un impatto negativo sull'adattamento e sul comportamento delle persone, cioè quando essa è eccessiva sia dal punto di vista della frequenza con cui si verifica, sia da quello dell'intensità e la durata con cui si manifesta nel tempo. In questo caso l'ansia genera dolore e sofferenza nella vita delle persone che ne soffrono, andando ad ostacolare i loro progetti e, inevitabilmente a condizionare la loro esistenza. L'ansia è un sentimento personale, cioè cambia da persona a persona, infatti non è detto che se più persone si trovano nella stessa situazione reagiscano allo stesso modo. Un aspetto dell'ansia, che un selezionatore deve tener presente, è quello relativo all'ansia sociale, più conosciuta con il termine di timidezza. Ad un livello più o meno cosciente, trovandoci di fronte ad una persona o ad un ambiente sociale nuovo, come nel caso di una intervista di selezione in cui ci troveremo di fronte a sé una persona che non conosciamo e in un ambiente del tutto nuovo, ci porremo delle domande, come ad esempio "piacerò?", "farò una buona impressione?" (Farnè, 2003). Nel contesto sociale, dove siamo in qualche modo costretti a comunicare con altre persone, inevitabilmente saremo pervasi da uno stato d'ansia che si andrà ad aggiungere al timore di essere giudicati o disapprovati. La timidezza è una questione di gradi, infatti ci saranno persone che vedranno questa sensazione come limitante ed altri che vivranno questa sensazione in maniera più sfumata e saltuaria. Generalmente, si prova questo timidezza di fronte a tre situazioni in cui incontriamo delle persone: che non conosciamo, che consideriamo importanti e persone dell'altro sesso. Studi condotti dalla Standford

University hanno concluso che il timido non solo ha difficoltà nel farsi amici o nel godere vari tipi di esperienze sociali, ma anche nell'imporsi adeguatamente nel parlare apertamente e manifestare le proprie idee. Tra l'altro, non riesce a mettersi in buona luce e dà l'impressione di essere lento e poco intelligente. Gli altri troveranno difficile capire la sua reale personalità e possono farsi l'idea che sia un tipo freddo, ostinato, burbero o addirittura debole. Per questo motivo è molto importante, durante la selezione, che il selezionatore metta a proprio agio il candidato, facendo in modo che questo si senta rilassato e libero di potersi aprire durante il colloquio. Uno dei segnali che consente di individuare la presenza di una situazione di disagio in un soggetto è quando questi incrocia entrambe le braccia al petto nel tentativo di formare una barriera tra sé e la situazione sgradita. Questo gesto presenta delle varianti che oltre a sottolineare una sensazione di ansia e disagio aggiungono ulteriori informazioni. Ad esempio, nel caso in cui un soggetto chiuda le mani a pugno e mantenga le braccia incrociate suggerisce un atteggiamento ostile oltre a quello difensivo. Un'altra situazione è quella in cui l'individuo si afferra le braccia con una presa stretta come se si stesse abbracciando, questo gesto si verifica nel caso in cui l'interessato abbia bisogno di essere confortato. Generalmente, quando si cerca di evitare di incrociare le braccia all'altezza del petto, come a proteggersi cuore e polmoni, senza accorgersene l'individuo tenterà di creare una barriera parziale incrociando le mani sul corpo. In questo caso specifico, esiste una differenza tra uomo e donna. Infatti una donna che

si senta a disagio effettuerà un gesto meno eloquente portando, ad esempio, davanti al corpo la borsetta. Una persona ansiosa o a disagio non soltanto effettuerà gesti come quelli precedentemente descritti, ma può toccarsi il cinturino dell'orologio, controllare il contenuto del portafoglio, stringersi o sfregarsi le mani, giocherellare con il bottone del polsino o usare qualsiasi altro gesto che gli permetta di incrociare le braccia davanti al corpo (Pease A., Pease B., 2008). Altro segnale che denota un atteggiamento ansioso sono le mani giunte. Questa posizione, solitamente, viene assunta da chi si accorge di non essere convincente o da chi ritiene di essere in svantaggio in una conversazione. Anche questo gesto ha delle varianti, nello specifico sono tre: le mani giunte davanti al viso, le mani giunte in grembo o sul tavolo e, in posizione eretta, le mani giunte all'altezza dell'inguine (Pease A., Pease B., 2008). Più un individuo terrà le mani in posizione elevata maggiore sarà il grado di frustrazione o ansia che prova. Tutti gli esseri umani dispongono di risorse psicologiche, che fanno parte del loro essere, come ad esempio l'ottimismo e l'amore per la novità, che hanno il compito di attenuare i momenti difficili. Questi meccanismi di difesa dall'ansia agiscono a livello inconscio, spontaneamente, e soprattutto agiscono sempre in gruppo rafforzandosi a vicenda (Farnè, 2003). Per affrontare al meglio l'ansia è necessario mettere in dubbio i pensieri e le convinzioni disfunzionali, sostituire i pensieri e le convinzioni disfunzionali con pensieri più vicini alla realtà e più utili per il raggiungimento degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

3.4. LE MISURE DI SICUREZZA E I MECCANISMI DI DIFESA

Il colloquio di lavoro è un particolare contesto nel quale avviene uno scambio comunicativo, tra candidato e selezionatore, con un obiettivo distinto per ciascun partecipante. Per il candidato l'intervista ha lo scopo di potersi presentare in maniera ottimale per il posto di lavoro previsto, mentre per il selezionatore il colloquio ha lo scopo di poter valutare l'idoneità del candidato a rivestire una data posizione all'interno dell'azienda. La dinamica comunicativa che si ha durante l'intervista di selezione può essere ricondotta al modello presentato nel secondo capitolo, secondo la quale vi è uno scambio di informazioni tra intervistatore e intervistato attraverso l'emissione di messaggi codificati e una risposta inviata a seguito della decodifica del messaggio ricevuto. Questa dinamica evidenzia l'importanza della percezione, della distorsione dei messaggi, degli atteggiamenti presenti in entrambi gli attori coinvolti e della loro motivazione. Il contesto specifico in cui si realizza l'intervista di selezione ed i diversi scopi che assume per i due attori, fanno sì che questa forma di comunicazione possieda caratteristiche proprie, sia soggetta a specifiche distorsioni e possa generare, soprattutto nell'intervistato, reazioni di preoccupazione, ansia ed apprensione, che non si verificano in altri contesti (Gilmore, Ferris, 1989). Essendo l'intervista un momento finalizzato alla valutazione del candidato è possibile che quest'ultimo possa influenzare le impressioni e i giudizi del selezionatore attuando quelle che vengono definite

misure di sicurezza. Le misure di sicurezza sono modalità di azione che il soggetto pone in essere in modo automatico per far fronte a pericoli o minacce, reali o presunte, scaturiti da situazione di esame dove l'altro soggetto riveste un ruolo di autorità. La qualità delle misure di sicurezza dipende infatti dalla personalità dell'intervistato e in particolare dal tipo di rapporto con l'autorità che nel caso dell'intervista di selezione viene impersonata dal selezionatore. L'intensità di tali misure, nel colloquio di selezione, è influenzata dalle modalità di conduzione dell'intervista e dall'oggetto della domanda. Lo scopo finale delle misure di sicurezza è quello di evitare il più possibile di fornire informazioni su di sé. Secondo Trentini (1995) "le misure di sicurezza rappresentano sistemi di controllo che gli individui adottano in modo automatico ed in misura individualmente diversa, per proteggersi da una minaccia esterna, reale o fantastica, coscientemente avvertita o meno, derivante da situazioni di avvertita difficoltà e possibile frustrazione. In termini di dinamica del potere, le misure di sicurezza rappresentano la forma con cui il soggetto tende ad influenzare la persona con cui si sta comunicando." Le misure di sicurezza che si possono verificare in un'intervista di selezione sono essenzialmente tre: evasione, seduzione e aggressione.

L'evasione è fondata sul timore e la paura dell'autorità, ma anche sulla dipendenza, sull'ammirazione e sulla ribellione nei confronti di essa (Castiello D'Antonio, 2015). Nell'evasione il soggetto cerca di evitare le domande che gli vengono poste dall'intervistato omettendo informazioni importanti occultandole con informazioni

generiche o fuorvianti rispetto alla domanda, celando così la verità. Le modalità con cui viene attivata la misura dell'evasione sono molteplici. Per esempio quando si risponde ad una domanda con un'altra domanda, quando si cambia espressione per celare un'emozione esprimendone un'altra, oppure quando si forniscono più informazioni del dovuto per avere la possibilità di cambiare argomento del discorso. La seduzione è la misura di sicurezza che scaturisce dal sentimento di ammirazione che un soggetto prova verso l'autorità. Adottando tale misura il candidato, con le sue risposte, cercherà di ottenere la benevolenza e l'approvazione dell'intervistatore. Controllerà il suo comportamento nel tentativo di fornire risposte compiacenti rispetto alle presunte aspettative del selezionatore. Tale comportamento fa sì che l'intervista presenti soltanto gli aspetti parziali, quelli che ritiene che possano giovare ad instaurare un rapporto di amicizia con l'intervistatore, evitando di far trasparire gli aspetti sgradevoli o negativi del suo carattere. La seduzione si attiva ogniqualvolta che il candidato fa apprezzamenti fuori luogo al ruolo, la professione, le abilità e le capacità del selezionatore. Ad esempio quando inizia o finisce una frase con un "come lei avrà già capito" o altre espressioni simili che portino allo stesso risultato.

L'aggressione è la misura di sicurezza che viene messo in atto da un candidato che in situazione d'esame provi un'insopprimibile senso di ribellione nei confronti dell'autorità tanto da considerare l'intervista di selezione come un momento di scontro, una battaglia, dal quale deve uscire come vincitore. L'attacco del candidato

è generalmente rivolto contro la tipologia di prova d'esame, contro i contenuti della stessa e/o contro il ruolo degli assessor (Castiello D'Antonio, 2015). Oltre agli attacchi verbali, il candidato può usare l'arma del silenzio con cui cercherà di ottenere, sin da subito, una forma di superiorità nello scambio comunicativo. Le eventuali reazioni negative dell'esaminatore soddisfano il desiderio nascosto del soggetto d'irritare e mettere in difficoltà colui che, in quel momento, incarna la figura dell'autorità e del potere (Castiello D'Antonio, 1987). Secondo Trentini (1995) si può notare che la prevalenza di un particolare bisogno sociale induce nell'individuo un corrispondente atteggiamento nel rapporto, e che tale atteggiamento tenderà a manifestarsi a livello del comportamento con definite misure di sicurezza, messe in atto al fine di rendere più probabile la gratificazione del bisogno che ha motivato il rapporto sociale.

È possibile ricondurre le tre misure di sicurezza, appena descritte, alla teoria dei bisogni di McClelland rispettivamente al bisogno di successo, affiliazione e potere. Le persone con un forte bisogno di successo, di affermazione e di successo personale sviluppano un atteggiamento di indipendenza affettiva, di evasione, nei confronti dell'intervistatore. Gli intervistati aventi un elevato bisogno di affiliazione, cioè con una forte volontà nello stabilire e mantenere rapporti positivi con gli altri, tendono a ricercare nel comportamento e nelle parole dell'intervistatore elementi di gratificazione, di stima e di interesse. Proprio perché vogliono ottenere questo risultato manifestano, nei confronti del selezionatore,

atteggiamenti di amicizia, apertura e confidenza. I soggetti con un forte bisogno di potere tendono ad influenzare gli altri e i loro comportamenti al fine di dimostrare il loro potere sociale. L'evasione, la seduzione e l'aggressione si manifestano in candidati differenti, ma a volte può capitare che nelle varie fasi dell'intervista si manifestino nello stesso soggetto. Il selezionatore, al manifestarsi di tali misure di sicurezza nel candidato, può rispondere in maniera più o meno controllata con altrettante contromisure che andrebbero evitate al fine di evitare il fallimento dell'intervista stessa. Attuando la contromisura all'evasione il selezionatore tenderà a mantenere l'intervista sul generale, non andando a ricercare nello specifico quelle informazioni importanti al fine della valutazione del candidato. Nella misura contro la seduzione l'intervistatore eviterà di portare l'intervista su un piano emotivo e personale privando le informazioni raccolte di tutti quegli aspetti emotivi che potrebbero fargli perdere il controllo dell'intervista. Attuando le contromisure all'aggressione l'intervistatore cercherà di imporre la propria autorità sul candidato assumendo un atteggiamento di superiorità e di tolleranza nei confronti delle "aggressioni" dell'intervistato perdendo però di vista le finalità dell'intervista.

Ad un livello più profondo rispetto alle misure di sicurezza possono presentarsi nel soggetto i cosiddetti meccanismi di difesa. Con il termine meccanismi di difesa ci si riferisce a varie attività psicologiche che scattano in modo automatico, involontario o inconscio nelle situazioni percepite come pericolose (Castiello D'Antonio, 2006). Trentini (1989), definisce come obiettivo ultimo delle misure di

sicurezza quello di evitare la spiacevolezza interiore e l'ansia che di solito ne deriva. Molti di questi meccanismi di difesa sono stati studiati in campo psicoanalitico a partire dagli studi di Freud, tuttavia non tutti sono riscontrabili durante un colloquio di lavoro. In sede di intervista i meccanismi di difesa che scattano nella relazione tra intervistato e intervistatore sono: la proiezione, l'identificazione e la razionalizzazione.

La proiezione è il meccanismo attraverso il quale si attribuiscono ad altre persone caratteristiche che sono proprie ma che non sono riconosciute. Durante l'intervista si possono reperire un'ampia gamma di proiezioni dell'intervistatore sul candidato. Ad esempio può capitare che il selezionatore sia stanco e rifletta questa sua condizione sul candidato che inizierà ad apparire ai suoi occhi come una persona svogliata o disinteressata al posto di lavoro offerto.

L'identificazione è un processo psichico attraverso il quale un individuo assimila in sé una data immagine mentale di una persona e pensa, sente, agisce come egli reputa che quella persona pensi, senta e agisca. Durante l'intervista può accadere che l'intervistatore sia indotto a sentirsi emotivamente molto vicino al candidato, riconoscendo in lui, inconsapevolmente, alcuni tratti come propri.

La razionalizzazione è il processo per cui il soggetto cerca di dare una spiegazione coerente, dal punto di vista logico, di atteggiamenti o azioni di cui non vengono percepiti i veri motivi. Questo meccanismo colpisce soprattutto il momento

valutativo e può stravolgere l'esito del colloquio, andando a coprire le incertezze dell'esaminatore.

Tra gli altri meccanismi riconoscibili in atto durante i colloqui di selezione, ma meno pervasivi e più controllabili come: l'identificazione proiettiva, la fissazione, la regressione, l'isolamento, il perfezionismo ed il ritiro emotivo (Trentini 1989).

È importante sottolineare che i meccanismi di difesa sono una componente normale del funzionamento mentale. Risultano essere necessari per rispondere in modo adattivo e funzionale alle esigenze dell'ambiente in cui l'individuo si trova. Così come per le misure di sicurezza, anche per i meccanismi di difesa esistono delle risposte che possono essere attuate dall'intervistatore con il risultato di perdere quello stato di disponibilità, apertura al dialogo, calma e distacco essenziali nella conduzione dell'intervista di selezione. Compito dell'intervistatore è quello di valutare la presenza, l'intensità e la compatibilità di tali meccanismi con le caratteristiche della mansione da ricoprire (Argentero, 2011).

CONCLUSIONI

Il presente lavoro si è preposto come obiettivo finale quello di analizzare il grado di influenza della comunicazione non verbale e di altri aspetti legati alla psicologia del lavoro, quali l'ansia, le misure di sicurezza e i meccanismi di difesa del carattere delle persone, durante il colloquio di lavoro. Nel corso della trattazione si è deciso di focalizzare l'attenzione sul concetto di menzogna, dandone una definizione ed individuandone poi quelli che sono i principali indizi che permettono di smascherare un inganno.

Come punto di partenza di questa analisi si è deciso di studiare l'intero processo di selezione del personale partendo dalla definizione del profilo atteso sino alla valutazione di ciascun candidato.

Per determinare il profilo atteso il selezionatore fa riferimento a due documenti, la job description e la person specification, che forniscono le informazioni riguardanti il bagaglio di competenze, conoscenze ed abilità che il candidato ideale deve possedere per ambire alla posizione. Questa è una fase molto delicata poiché un errore nella redazione di uno di questi documenti porterà, inevitabilmente, ad una errata selezione inserendo in azienda una persona, con un determinato bagaglio professionale, di cui realmente non si ha bisogno. Per questo motivo, generalmente, il job profile viene redatto congiuntamente dai vertici aziendali e dalla Direzione Risorse Umane.

Una volta che si è definito il profilo da ricercare, la fase successiva è la scelta relativa al mercato dove effettuare il reclutamento. La scelta può ricadere o sul mercato, andando a ricercare la figura da inserire all'interno dell'organico aziendale, oppure il selezionatore può optare per il mercato esterno, ricercando il profilo tra i lavoratori in cerca di occupazione o tra quelli che già lavorano in altre aziende. Naturalmente, la scelta di un mercato rispetto ad un altro avrà delle conseguenze siano esse negative o positive, come si è potuto vedere nel corso della trattazione del primo capitolo. Ogni mercato possiede i propri strumenti di reclutamento che verranno scelti sulla base del numero di candidati che l'offerta di lavoro vuole raggiungere.

Una volta ottenuto un discreto numero di candidati si procederà con la fase di screening. In questa fase vengono analizzati il curriculum vitae e i questionari informativi di ciascun candidato, permettendo al recruiter di scartare i profili incompatibili con la posizione offerta dall'azienda e, allo stesso tempo, far avanzare alla fase successiva i profili più interessanti.

Dopo aver incrociato le caratteristiche richieste e quelle in possesso alla rosa di candidati precedentemente ottenuta, si procederà con il colloquio di selezione. Alcune aziende, prima di effettuare il colloquio, si riservano l'utilizzo di un ulteriore strumento di selezione rappresentato dai test psicologici. Esistono diverse tipologie di test a seconda di quali informazioni l'azienda ha necessità di venire a conoscenza. I test psicologici più utilizzati nel processo di selezione sono: i test

cognitivi e i test di personalità. Questi strumenti di selezione vengono utilizzati sia con una funzione diagnostica, individuando obiettivamente le caratteristiche psicologiche e attitudinali dei candidati, sia con una funzione predittiva, al fine di capire eventuali comportamenti lavorativi che si presenteranno una volta inserito il soggetto in azienda.

Il recruiter in base alle informazioni contenute nel curriculum, nel questionario informativo e quelle emerse dai test deciderà come organizzare l'intervista. Dovrà, in primo luogo, scegliere la struttura dell'intervista optando tra: un'intervista strutturata, semi strutturata oppure aperta lasciando così al candidato un maggiore spazio durante il colloquio. È difficile stabilire quale sia la struttura migliore per un colloquio di lavoro anche se, nella maggior parte dei casi si sceglie l'intervista semi strutturata in quanto garantisce l'ottenimento di un maggior numero di informazioni da parte dell'intervistatore e permette un discreto livello di flessibilità per la presentazione dell'intervistato. Altro aspetto da prendere in considerazione nella preparazione dell'intervista è lo stile di conduzione. Questo può assumere diverse forme a seconda di come è distribuito il potere tra i due partecipanti. È possibile distinguere: lo stile amichevole, lo stile professionale e la stress interview. Sicuramente lo stile maggiormente utilizzato nella selezione del personale è lo stile professionale che è in grado di ottenere dal soggetto il maggior numero di informazioni possibili. Si è visto poi che è possibile suddividere il corso dell'intervista in tre fasi distinte: la fase di apertura, la fase centrale e la fase di

chiusura. Seppur questa distinzione sia ben marcata nella teoria, nella pratica del colloquio non si tende ad utilizzare questa struttura poiché l'intervista stessa, essendo uno scambio comunicativo dinamico e variabile, vede intrecciarsi queste fasi più e più volte nel corso del tempo prestabilito. Allo stesso tempo, può capitare che il candidato non segua l'iter precedentemente fissato dal selezionatore ponendo, ad esempio, domande nella fase centrale dell'intervista e non in quella finale. In definitiva è possibile affermare che, nonostante l'intervista non segua sempre le fasi in maniera ordinata e precisa, è importante che il selezionatore conosca l'evoluzione standard di un colloquio di lavoro in maniera tale da poter usare questa sua conoscenza come quadro di riferimento e rendersi conto di eventuali deviazioni dal cammino principale e riportare il dialogo al livello che si preferisce. Per far sì che il dialogo non subisca battute d'arresto è necessario che il recruiter eviti di porre domande inquisitorie nella fase iniziale dell'incontro. Allo stesso tempo deve predisporre all'ascolto facendo sì che questo messaggio venga trasmesso al candidato così che possa intravedere un'apertura al dialogo e all'ascolto e non l'intenzione di interromperlo di continuo con una serie di domande. Avanzando nell'intervista, si può osservare nei comportamenti del selezionatore una maggiore partecipazione alla conversazione sostituendosi alla fase di ascolto. Vengono ripresi tutti i temi lasciati a metà dall'intervistato per non interromperlo al fine di approfondirli maggiormente o chiarire punti che risultano essere dubbiosi. Le domande saranno più precise, ma sempre in tono non accusatorio in modo tale da

continuare ad incoraggiare il candidato ad esprimere i propri pensieri e le proprie opinioni.

Una volta terminato il colloquio ed aver raccolto tutte le informazioni necessarie, si procede con l'ultima fase del processo di selezione: la valutazione del candidato. In questa ultima fase il selezionatore effettua per ciascun candidato una valutazione oggettiva sulla base delle informazioni ottenute dal colloquio e quelle già in suo possesso. Le aree oggetto di valutazione del profilo di un candidato sono essenzialmente tre: il curriculum del candidato, dove si terrà conto dell'intera storia professionale del candidato; il carattere e la motivazione dello stesso. In questa fase è importante non soltanto considerare i punti deboli ma anche i punti di forza cercando di costruire un giudizio complessivo del soggetto. Il recruiter esprimendo il suo giudizio deve prestare attenzione poiché potrebbe andare incontro ad alcuni errori di valutazione. Tra i più comuni troviamo: l'eccessiva aggressività o indulgenza, l'errore di contrasto, di somiglianza, di proiezione e l'effetto alone. Molto importante nello svolgimento del colloquio è la cornice nella quale avviene. Lo sfondo è un fattore che può avere effetti importanti sulla dinamica della relazione e quindi sui contenuti del colloquio e sul processo di valutazione finale. La cornice del colloquio, o setting, è costituito prevalentemente da due componenti: le condizioni dell'incontro (tempo e luogo) e l'atteggiamento del selezionatore. L'ambiente fisico è rappresentato dalla stanza nella quale avvengono i colloqui di lavoro, può coincidere con l'ufficio del selezionatore oppure un ufficio

appositamente messo a disposizione dall'organizzazione per effettuare le interviste, che deve essere sufficientemente confortevole ed isolata così da poter garantire riservatezza al candidato ed evitando di essere disturbati durante l'intervista. Al fine di creare questo clima è necessario che il selezionatore faccia in modo di non essere disturbato telefonicamente durante l'intera durata del colloquio. Questo perché un telefono che squilla potrebbe destabilizzare il rapporto creato con il candidato che interpreterebbe un'interruzione di questo tipo come una mancata disponibilità all'ascolto e poca serietà da parte del selezionatore. Anche la semplice disposizione delle sedie o delle poltrone dell'ufficio sono elementi che contribuiscono al formarsi di una cornice ideale del colloquio. Andrebbero poste alla stessa altezza, per evitare eventuali posizioni di dominanza, ed allo stesso tempo non devono essere né troppo vicine né troppo lontane in modo tale da non invadere la sfera intima dell'individuo e non uscire da quella personale. Il tempo, inteso come durata del colloquio, è un altro aspetto che bisogna prendere in considerazione affinché si crei il setting del colloquio. La durata di un colloquio di lavoro è variabile, ma sostanzialmente si aggira intorno ai quaranta e cinquanta minuti per ciascun intervistato (nel caso che si tratti di una intervista individuale). Se la durata complessiva supera o non raggiunge quella ideale è possibile che il selezionatore abbia commesso alcuni errori durante la sua indagine, omettendo di indagare gli aspetti di alcune aree oppure che si sia soffermato troppo su aspetti non troppo rilevanti. Oltre a questi fattori legati all'ambiente nel quale si svolge l'intervista è

necessario, dal punto di vista del candidato, prendere in considerazione anche i fattori personali del selezionatore come l'abbigliamento, il linguaggio del corpo e l'espressione mimica che possa segnalare apertura o chiusura al dialogo oppure che possa misurare il livello di attenzione nel selezionatore. Appare importante che per entrambi i partecipanti l'attenzione deve essere posta ai messaggi non verbali è molto alta. Sia per il selezionatore, che interpretando i messaggi non verbali del candidato potrà ottenere informazioni aggiuntive rispetto a quelle in suo possesso; sia per il candidato che può verificare il livello di attenzione ed altre variabili nel suo interlocutore.

Il colloquio di selezione è in grado di attivare processi di comunicazione a due vie in cui i soggetti scambiano determinate informazioni (contenuti del colloquio) opportunamente decodificate (parole, espressioni, gesti) attraverso una serie di mezzi (Crosta, 2004). Saper comunicare durante un colloquio risulta di vitale importanza poiché tutte le informazioni inviate sia sul piano verbale sia su quello non verbale andranno a partecipare alla formulazione della valutazione del soggetto. Nell'uomo, almeno apparentemente, il sistema a cui si dà più importanza è quello verbale cioè ciò che viene detto a parole durante lo scambio comunicativo. Se però si osservano in modo attento e analitico le persone mentre parlano, possiamo immediatamente renderci conto che lo scambio comunicativo non avviene soltanto attraverso il canale verbale, ma anche attraverso altri due canali: il canale non verbale (fanno parte di questo sistema tutti i messaggi inviati dal nostro

corpo) e quello para verbale (cioè il modo in cui diciamo le cose utilizzando il tono, il volume e l'intensità della voce). Molto spesso l'invio di messaggi attraverso questi due canali avviene in maniera inconsapevole per entrambi i partecipanti alla conversazione. Attraverso gli studi condotti da Mehrabian è possibile affermare che nella fase di ricezione del messaggio il linguaggio del corpo ha un'influenza del 55%, la comunicazione para verbale (tono, volume, ritmo della voce) ha un'influenza del 38%, mentre la comunicazione verbale, ciò che diciamo con le parole, influisce soltanto per il 7% (Zani B, Selleri P., David D., 1997).

Saper distinguere e comprendere i segnali inviati dal nostro interlocutore, attraverso il canale non verbale, e allo stesso tempo calibrare la risposta sulla base di una corretta interpretazione di questi è di fondamentale importanza per l'esito della comunicazione. Partendo dal presupposto che interpretare correttamente i messaggi non verbali che vengono scambiati non è cosa semplice e richiede una certa pratica. Uno degli errori che si verificano più frequentemente nella lettura del linguaggio del corpo è quello di considerare un gesto isolatamente dagli altri o dalle circostanze. Proprio come avviene per le parole all'interno di una frase, che se prese singolarmente possono avere significati diversi, per il linguaggio del corpo vale lo stesso discorso. Un altro aspetto che è necessario conoscere per la corretta interpretazione è verificare la coerenza fra messaggio verbale e messaggio non verbale. Se in un individuo notiamo segnali che denotano apertura al dialogo, ma con le parole ci dice il contrario è molto probabile che sia mentendo. Un ultimo

accorgimento per la corretta interpretazione del messaggio è valutare in modo opportuno il contesto in cui vengono effettuati. Questo perché uno stesso gesto può avere un significato differente a seconda della situazione in cui viene effettuato. Durante la trattazione si è visto come alcuni aspetti della comunicazione non verbale siano più o meno influenzati da fattori culturali così tanto che, ad esempio, un medesimo segno delle mani può assumere diversi significati a seconda del Paese di origine dei partecipanti alla conversazione. Non sono soltanto i gesti a subire questa influenza, ma anche le distanze personali e i contatti fisici. Tanto che, in questo ultimo caso, è possibile distinguere fra culture “calde” che prediligono un maggior numero di contatti fisici e culture “fredde” dove i contatti sono molto rari. In conclusione, è possibile affermare che le maggiori differenze culturali sono riscontrabili in relazione allo spazio territoriale, al contatto visivo e alla frequenza dei contatti fisici. Per quanto riguarda le differenze relative alle espressioni facciali, come affermano anche Ekman e Friesen, esiste una sorta di universalità nel riconoscere ed interpretare le emozioni.

In una situazione come quella del colloquio di lavoro è molto importante interpretare correttamente i messaggi non verbali che vengono scambiati sin dai primi istanti in cui selezionatore e candidato entrano in contatto. Come si è già visto, è nei primi quattro minuti dell'incontro che si formula la prima impressione di un soggetto. A contribuire la formazione di questa idea entrano in gioco diversi aspetti

di un soggetto, il più delle volte ritenuti superficiali e di poco conto come: l'aspetto esteriore, il modo di vestirsi, di camminare, di sedersi e di dare la mano.

Il modo di camminare, di stare in piedi e di sedersi può comunicare diversi stati d'animo e inequivocabilmente trasmette un'immagine di sé. Dal modo di camminare possiamo dedurre atteggiamenti ed attitudini tipiche di ogni persona. È possibile notare, attraverso un'attenta analisi, se una persona sta provando ansia, agitazione oppure nervosismo. Allo stesso modo è possibile distinguere dalla falcata se una persona ha un atteggiamento prepotente, dispotico oppure timido o schivo.

Così come per l'andatura di una persona è possibile dedurre alcune caratteristiche psicologiche possiamo fare lo stesso se ci si sofferma ad analizzare il suo modo di sedersi su una sedia. In particolar modo andrebbe prestata attenzione al modo in cui il soggetto tiene le gambe quando sta seduto, infatti è possibile: sovrapporle, tenerle scostate, annodarle, portarle sotto la sedia oppure allungarle. Ciascuna di queste posizioni fornisce indizi utili sia al selezionatore sia al candidato in grado di notarle. Ad esempio, tenere le gambe scostate è spesso un segno di apertura e di socievolezza mentre allargarle troppo è un segnale di dominanza, sfida o provocazione. Una postura scomposta ed asimmetrica di gambe e piedi mostra la volontà di dialogare, rilassatezza e il fatto di sentirsi a proprio agio.

Dall'analisi della postura, del tronco e delle gambe è possibile individuare quelli che vengono definiti segnali di fuga, tali segnali indicano che una persona non si

sente a proprio agio e che vorrebbe evadere la conversazione. Segnali di questo tipo sono, ad esempio, tenere i talloni sollevati mentre si protende il busto in avanti, portare i piedi sotto la sedia e tenerli lì, oppure quando si puntano gambe e piedi nella direzione opposta a quella dell'interlocutore. Al contrario puntarli verso l'interlocutore o un gruppo di persone esprime interesse e partecipazione al discorso.

Anche il semplice atto di dare la mano può nascondere degli atteggiamenti o delle attitudini proprie a ciascuna persona. Si può esprimere dominanza tenendo il palmo verso il basso costringendo chi abbiamo di fronte a rivolgerlo verso l'alto, che si traduce in un segnale di sottomissione. Di significato analogo è la situazione in cui un soggetto afferra la mano dell'altro e lo tira a sé verso il basso come a voler che questo si inchini a lui. Un modo per esprimere cordialità e simpatia è quello di mettere la mano libera sull'avambraccio o sul braccio dell'interlocutore.

Altro fattore che incide sulla prima impressione è l'abbigliamento, seppur non esista un dress code specifico per affrontare ciascun colloquio di lavoro, starà al buonsenso del candidato vestirsi nella maniera più appropriata a seconda della posizione per la quale si è preposto. Ad esempio, presentarsi in completo casual per un posto da manager potrebbe rivelarsi una scelta poco corretta in quanto non si darebbe l'impressione di serietà e professionalità che si richiede per tale posizione. Sarà preferibile, a tale scopo, un completo elegante che dia l'impressione desiderata. Bisogna evitare che da questi primi indizi si giunga ad un giudizio

complessivo del candidato come persona o ad una valutazione di caratteristiche profonde. Al formularsi della prima impressione si associa una serie di altri meccanismi come gli stereotipi, i pregiudizi e i preconcetti, cioè tutti quei modi di categorizzare le altre persone secondo regole sociali imposte. Più in particolare, ognuno crede di poter giudicare di primo acchito e sulla base delle proprie esperienze personali se una persona è migliore di un'altra.

Nel formulare un giudizio preliminare, basato su quanto suscitato dalla prima impressione, è molto probabile che si possa andare incontro al cosiddetto effetto alone. L'effetto alone consiste nel fatto che una singola caratteristica del soggetto venga considerata in maniera molto positiva o molto negativa espandendo quest'aurea di positività o negatività a tutto il soggetto andando a coprire le altre caratteristiche del soggetto esaminato. Ad esempio, nella pratica, un candidato disinvolto e brillante potrebbe dare l'impressione che sia una persona intelligente e dinamica, poi durante l'intervista ci si potrebbe rendere conto che si tratta soltanto di una persona vivace, simpatica e forse poco adatta alla posizione. La prima impressione non va di sicuro scartata, al contrario è utile prendere nota di quello che può volerci dire il soggetto attraverso i meccanismi visti in precedenza per poter andare in seguito a verificare quegli aspetti che sono emersi.

Una volta esaurita la fase di presentazione, che come abbiamo visto nel primo capitolo corrisponde alla fase iniziale dell'intervista, inizia la vera e propria intervista di selezione dove il recruiter in base al grado di strutturazione e allo stile

scelto imposterà una serie di domande che permetteranno di concludere l'intervista con tutte le informazioni essenziali per una valutazione, il più possibile, oggettiva. Dopo i primi scambi di battute possiamo stabilire se l'interlocutore sia disponibile o meno alla conversazione sulla base degli atteggiamenti non verbali che mette in atto. Come afferma Pacori (2010) "nelle prime fasi di un'interazione mostriamo interesse per l'interlocutore o l'argomento di conversazione anche mantenendo un certo grado di tensione nel tronco e nel collo, che risulteranno sollevati ed eretti oppure leggermente sporti in avanti; se questo atteggiamento del corpo persiste anche quando c'è una pausa indica il desiderio di continuare a chiacchierare". Se esistono segnali che mostrano la volontà di proseguire con il discorso e un buon livello di attenzione esistono anche quelli che indicano indifferenza e rifiuto. Accavallare la gamba in senso opposto all'interlocutore, orientare il corpo o una parte di esso nella direzione opposta, oppure rilassare il busto sullo schienale se in un primo momento era chinato in avanti, sono tutti segnali che indicano chiusura al dialogo e scarso interesse per ciò che si sta dicendo.

Durante lo scambio comunicativo che avviene durante il colloquio, il candidato spigando il motivo per cui ha lasciato il precedente lavoro darà delle motivazioni. Sarà compito del selezionatore capire se ciò che sta dicendo l'intervistato è vero oppure sta volontariamente nascondendo delle motivazioni che potrebbero pregiudicare la sua valutazione. Non è soltanto il candidato che può mentire durante il colloquio, ma anche il selezionatore, che mostrando sotto una buona luce

l'azienda e la posizione offerta può gonfiare con false informazioni quello che sta dicendo. Mentire, come si è visto, è una situazione frequente che si verifica in più occasioni durante la giornata. Lo si fa per le ragioni più disparate che vanno dal nascondere un'emozione che si sta provando, magari per non offendere l'interlocutore, al non risultare sgradevoli cercando di non dare una cattiva impressione. Per questo motivo assume un'importanza strategica saper riconoscere i segnali, inviati attraverso il linguaggio non verbale, che permettono di stabilire se l'interlocutore stia mentendo oppure no.

Partendo dall'analisi delle espressioni facciali bisogna prestare attenzione alle espressioni che vengono celate deliberatamente per essere sostituite con una falsa. È molto difficile stabilire se le espressioni sono sentite davvero oppure no, per fortuna esistono dei parametri per poterlo stabilire. Uno di questi è il tempo di esecuzione dell'espressione, infatti quando si mente il tempo di esecuzione della mimica facciale è molto più lungo di un'espressione normale. Altro parametro che può rivelare la presenza di un'espressione falsa è la loro esatta collocazione nel discorso. Generalmente se un'espressione segue le parole o un gesto si tratterà di una mimica finta. A tal proposito Bonofiglio (2008) afferma che: "le espressioni del volto, quindi, sono complesse e ambigue poiché generate da un sistema duplice: volontario e involontario, cioè capace di mentire e di dire la verità, spesso contemporaneamente. Le espressioni vere e sentite si presentano perché il movimento dei muscoli facciali è automatico, quelle false compaiono poiché

l'evoluzione della specie ha portato l'uomo ad avere un controllo volontario sul proprio viso, che gli consente di inibire la mimica autentica ed assumere al suo posto un'espressione non sentita".

Riguardo ai gesti che possono svelare un inganno, è opportuno precisare che seppur il soggetto abbia un forte controllo sulla loro emissione, anche cercando di soffocare quelli macroscopici, inevitabilmente, ne invierà alcuni microscopici che, se interpretati correttamente, permetteranno di stabilire la verità. I gesti che indicano falsità coinvolgono prevalentemente le mani. I principali indizi relativi alla gestualità delle mani sono: portarsi la mano alla bocca per trattenere le parole che si stanno per dire; toccarsi il naso; stropicciarsi un occhio come per non vedere il volto di chi mente; sfregarsi l'orecchio come a non voler sentire ciò che si dice; grattarsi il collo; scostarsi il colletto della camicia. Naturalmente, come ricordato in precedenza, questi messaggi devono essere interpretati nel giusto contesto per evitare che lo scambio comunicativo non raggiunga il suo fine.

Altri indizi di menzogna possono scaturire dal sistema paralinguistico. Il bugiardo avrà un modo di parlare meno fluente, con maggiori pause, spesso più lunghe del dovuto e piene di interazioni.

Possiamo affermare che non esistono dei comportamenti che di per sé rivelano l'inganno in modo equivocabile se non degli indizi dai quali può trapelare. Come afferma Ekman (2014) "chi vuole smascherare le bugie non deve basarsi solo su un indizio ma deve averne molti". In definitiva, tutto sta nell'osservare il

comportamento non verbale di chi ci sta davanti per comprendere se ciò che ci viene detto corrisponde alla verità o meno, anche se non sempre risulta facile analizzare le espressioni e i messaggi non verbali che il nostro interlocutore ci sta inviando.

I segnali non verbali, come si è visto nel corso di questa trattazione, permettono di ottenere importanti informazioni sul candidato. Tra queste è possibile individuare quelle che indicano ansia in un soggetto, situazione normale durante un colloquio di lavoro. L'ansia è una condizione che si sviluppa quando proviamo paura, ma non possiamo o non siamo in grado di reagire. Come abbiamo già visto, l'ansia ha due accezioni contraddistinte infatti trovandosi davanti alla stessa situazione due individui possono reagire in due modi completamente differenti.

Un individuo può vivere la situazione che genera lo stato ansioso in maniera negativa e limitante che lo porterà molto probabilmente al fallimento. L'altro, invece, potrebbe vivere la stessa situazione come positiva e quindi stimolante portandolo ad un successo. L'ansia genera delle risposte fisiologiche come: accelerazione del battito cardiaco e della frequenza della respirazione, secchezza delle fauci o ipersalivazione che istantaneamente si ripercuotono sul comportamento non verbale. Se davanti a noi abbiamo una persona che si sente intimorita ed in preda all'ansia noteremo che la sua deglutizione tenderà ad aumentare a dismisura, tenderà più spesso a tossire o a schiarirsi la voce.

Oltre alle risposte fisiologiche che si attuano involontariamente in queste situazioni, una persona che prova questo stato d'animo avrà un particolare linguaggio del

corpo. Portare le braccia al petto ed incrociarle, afferrarsi le braccia come per abbracciarsi, incrociare le mani sul corpo a diverse altezze sono tutti messaggi non verbali che stanno ad indicare che una persona stia provando una sensazione di ansia e disagio.

Esistono altri gesti che hanno il medesimo scopo di creare una barriera tra una persona ed un'altra quando si provi uno dei due stati d'animo, ad esempio: toccarsi il cinturino dell'orologio, stringersi o sfregarsi le mani o qualsiasi altro gesto che gli permetta di portare le mani davanti al corpo. Per quel che riguarda il sistema para verbale in tali situazioni la voce di una persona diventa stridula ed acuta. Sta al selezionatore individuare questi segnali d'ansia nell'individuo e cercare di metterlo a proprio agio al fine di condurre l'intervista senza imprevisti e di raccogliere quante più informazioni possibili senza che questa condizione del candidato risulti per lui un impedimento.

In situazioni d'esame, come nel caso del colloquio di lavoro, che vengono percepite con una certa ansia e preoccupazione possono innescarsi, nel candidato, quelle che vengono definite misure di sicurezza. A queste misure di sicurezza, l'intervistatore può attivare delle contromisure che però provocheranno il fallimento dell'intervista in quanto non sarà più possibile effettuare una valutazione oggettiva e proseguire nel migliore dei modi. Sta al selezionatore esperto capire quando si innescano queste misure e cercare di far capire al candidato che nella comunicazione c'è un problema e che soltanto ripristinando la dinamica della comunicazione sarà

possibile continuare l'intervista in maniera lineare. Nel caso che si attivi la misura della seduzione, l'intervistatore può percepire una sensazione di inganno da parte del candidato, ma sarà comunque difficile andare ad identificare con precisione i contenuti e le modalità dell'inganno poiché parte delle informazioni saranno veritiere.

Al fine di un giudizio complessivo che sia il più possibile oggettivo bisognerà capire se queste misure sono più o meno compatibili con la posizione offerta. Bisognerà quindi meta-comunicare con il candidato cioè trasmettere attraverso i gesti, i movimenti degli occhi, le espressioni facciali, il tono della voce, come deve essere intesa la comunicazione verbale in quel contesto.

Il selezionatore durante la conduzione del colloquio dovrebbe evitare, o quantomeno limitare, espressioni negative o che vadano a contraddire l'intervistato. Dovrà evitare domande alle quali il candidato possa rispondere soltanto con un sì o con un no, ponendo domande aperte che consentano di capire dove questi ponga la sua attenzione e il suo modo di interpretare la domanda. Pur riconoscendo l'importanza della comunicazione non verbale nell'intervista di selezione, un selezionatore esperto non dovrà basare il suo giudizio soltanto su quegli aspetti che provengono da quel canale, ma integrare quelle informazioni con quelle relative alle competenze e alle conoscenze del soggetto contenute nel curriculum, che sono poi emerse dai test e dall'intervista al fine di ottenere un profilo accurato del candidato e un suo miglior collocamento sul mercato del lavoro. L'analisi e lo

studio della comunicazione non verbale non soltanto è importante nella psicologia del lavoro e più precisamente nella selezione del personale, ma può trovare applicazione in altre aree economiche come ad esempio nel campo del marketing o delle vendite. Si pensi ad esempio ad un venditore che potrà interpretare dal linguaggio del corpo del suo interlocutore l'eventuale disponibilità all'acquisto oppure no. Se il cliente dice di non essere interessato tenendo le mani aperte, mostrando i palmi, si può tentare comunque di proporgli un acquisto perché non mostra una posizione aggressiva. Se invece punta il dito o tiene le mani chiuse, seppur parlando con voce pacata, il venditore può rinunciare sin da subito in quanto il potenziale cliente non cambierà sicuramente idea.

BIBLIOGRAFIA

Amadori A., (1993). *Come conquistare un posto di lavoro: il curriculum, i questionari, i test, il colloquio di selezione*. Il Sole 24 Ore libri, Milano.

Andreas S., Faulkner C., (1996). *NLP: The New Technology of Achievement*. New York City: William Morrow Paperbacks.

Anolli L., (2003). *Mentire*, Bologna: Il Mulino.

Anolli L., (2006). *Introduzione alla psicologia della comunicazione*. Bologna: Il Mulino.

Argentero P., (2006). *I test nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.

Argentero P., (2011). *L'intervista di selezione: teoria, ricerca e pratica*. Milano: FrancoAngeli.

Argentero P., Cortese C., Piccardo C., (2008). *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Argyle M., (1992) *Il corpo e il suo linguaggio*. Bologna: Zanichelli.

Argyle M., (1972). "Non Verbal Communication in Human Social Interaction", in: Hinde R., (1972). *Non Verbal Communication*, Cambridge: Cambridge University Press.

Aráoz C.F., (2010). *Scegliere le persone giuste: perché è così importante, perché è così difficile, come vincere la sfida*. Torino: ETAS.

Armstrong M., (1994). *Gestione delle risorse umane: strategia e azione*. Lucca: Dossier.

Auteri E., Busana O., (1986). *La gestione del personale*. Torino: ETAS.

Barusso E., (1999). *Selezione e carriera del personale*. Milano: Giuffré Editore.

- Birdwhistell R. L., (1952). *Introduction to Kinesics*. University of Louisville Press.
- Birdwhistell R. L., (1971). *Kinesics and Context*. Londra: Allen Lane.
- Bolognini B., (2001). *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*. Roma: Carocci.
- Bonaiuto M., Maricchiolo F., (2019). *La comunicazione non verbale*. Roma: Carocci Editore.
- Bonofiglio N.S. (a cura di), (2008). *Introduzione alla comunicazione non verbale*. Pisa: Edizioni ETS.
- Borg J., (2009). *Il linguaggio del corpo. Guida all'interpretazione del linguaggio non verbale*. Milano: Tecniche nuove.
- Borgognoni L. (a cura di), (1996). *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Castiello D'Antonio A., (1987). *La selezione psicologica delle risorse umane: metodi di gruppo, test e questionari*. Milano: FrancoAngeli.
- Castiello D'Antonio A., (1989). *Scegliere per eccellere*. Milano: IPSOA Scuola d'Impresa.
- Castiello D'Antonio A., (1994). *Interviste e colloqui in azienda: metodi e modalità operative per un dialogo efficace tra gli attori organizzativi*. Milano: R. Cortina.
- Castiello D'Antonio A., (2006). *La selezione psicologica delle risorse umane: l'intervista individuale*. Milano: FrancoAngeli.
- Castiello D'Antonio A., (2015). *La selezione psicologica delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.
- Cattell R. B., Kline P., (1982). *Personalità e motivazione*, Bologna: il Mulino.

- Cook M., (1993). *Personnel selection and productivity*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Cooper D., Robertson I., (1995). *The psychology of personnel selection: a quality approach*. New York: Routledge.
- Coppola O., (1989). *Le prove di selezione del personale nelle aziende*. Napoli: Simone.
- Cortese C. G., Del Carlo A., (2008). *La selezione del personale*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Costa G., (1997). *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino: UTET Libreria.
- Costa G., Gianecchini M., (2013). *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Cozzolino M., (2003). *La comunicazione invisibile. Gli aspetti non verbali della comunicazione*. Roma: Edizioni Carlo Amore.
- Crosta C. (a cura di), (2004). *Selezionare, acquisire e mantenere le Risorse Umane. La tradizione, le novità, le tendenze*. Milano: FrancoAngeli.
- Cuddy A., (2015). *Il potere emotivo dei gesti. Presenza, autostima, sicurezza: usa il linguaggio del corpo per affrontare le sfide più difficili*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Davitz J. R., (1964). *The Communication of Emotional Meaning*. New York: McGraw-Hill.
- De Carlo N.A., (1999). *La selezione del personale di vendita: tecniche e strumenti di valutazione*. Milano: FrancoAngeli.

- De Carlo N.A. (a cura di), (2002). *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Dunnette M.D., (1987). *La psicologia nella selezione del personale*. Milano: FrancoAngeli.
- Eder R.W., Ferris G.R. (a cura di), (1989). *The employment interview*. Londra: Sage.
- Ekman P. (1973). *Darwin and Facial Expression*. Academy Press.
- Ekman P. e W. V. Friesen, (1987). *Il repertorio del comportamento non verbale: categorie, origini, uso, codici*. in Lamedica (1987). *Gesto e comunicazione: verbale, non verbale, gestuale*. Napoli: Liguori Editore.
- Ekman P. (1992). *Emotion in the Human Face*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ekman P., W. V. Friesen, (2007). *Giù la maschera. Come riconoscere le emozioni dall'espressione del viso*. Firenze: Giunti.
- Ekman P., (2014). *I volti della menzogna. Gli indizi dell'inganno nei rapporti interpersonali*. Firenze: Giunti.
- Fabbrini G., Ricciardi A. (a cura di), (2007). *Human Resources: modalità di reporting e criteri di valutazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Farnè M., (2003). *L'ansia: un'indomabile nemica o un'alleata per il successo*. Bologna: il Mulino.
- Fermi U., (2007). *Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*. Milano: FrancoAngeli.
- Gabrielli G., Profili S., (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Milano: ISEDI.

- Gandolfi G., (2011). *Il processo di selezione: strumenti, tecniche (colloquio, test di selezione, assessment di selezione)*. Milano: Franco Angeli.
- Garibaldi P., (2005). *Economia delle risorse umane*. Bologna: il Mulino.
- Gilmore D.C., Ferris G.R., *The effects of applicant impression management tactics on interview judgments*. Journal of Management.
- Gilovich T., Griffin D., (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guglielmi A., (1999). *Il linguaggio segreto del corpo. La comunicazione non verbale*, Casale Monferrato (AL): Piemme.
- Hall E., (1968). *La dimensione nascosta*, Milano: Bompiani.
- Hai L. Y. Henning, (2003). *La lettura del viso. Per capire sé stessi e gli altri*. Vicenza: il Punto d'incontro.
- Hinde R., (1972). *La comunicazione non verbale*. Bari: Laterza.
- Lamedica N., (1987). *Gesto e comunicazione: verbale, non verbale, gestuale*. Napoli: Liguori Editore.
- La Varvera F., (2013). *Comunicazione non verbale*. Roma: Sovera Edizioni.
- Livolsi M., (2007). *Manuale di sociologia della comunicazione*. Roma: Editori Laterza.
- Lowen A., (1958). *Il linguaggio del corpo*. Milano: Feltrinelli.
- Luecke R., (2003). *Harvard Business Essentials – Assumere e trattenere le persone migliori*, Milano: ETAS.
- Maddux R. B., (1999). *Guida pratica alla selezione del personale: come intervistare e valutare i candidati e assumere i migliori*. Milano: Franco Angeli.

- Martone A. (a cura di), (2007). *La selezione del personale: nuovi strumenti*. Milano: Guerini Next.
- Mascilli Migliorini E., (1990). *La comunicazione nell'indagine sociologica*. Roma: NIS.
- Mocavini A., Paollotta Pierre A., (2003). *I canali di ricerca del personale tra tradizione e innovazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Morris D., (1978). *L'uomo e i suoi gesti: la comunicazione non-verbale nella specie umana*. Milano: Mondadori.
- Napolitano A., (2011). *LinkedIn. La rete per trovare il lavoro dei sogni*. Milano: Apogeo.
- Paccagnella L., (2010). *Sociologia della comunicazione*. Bologna: il Mulino.
- Pacori M., (2010). *I segreti del linguaggio del corpo*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Pease A, Pease B., (2008). *Perché mentiamo con gli occhi e ci vergognamo con i piedi?* Milano: Rizzoli.
- Paneforte S., *La gestione delle persone nell'impresa*. CEDAM, Padova, 1999.
- Poggi I., Magno Caldognetto E., (1997). *Mani che parlano: gesti e psicologia della comunicazione*. Padova: Unipress.
- Poggi I., (2013). *Le parole del corpo. Introduzione alla comunicazione multimodale*. Roma: Carocci Editore.
- Ricci Bitti P.E., Cortesi S., (1977). *Comportamento non verbale e comunicazione*. Bologna: Il Mulino.
- Ricci Bitti P. E., Zani B., (1983). *La comunicazione come processo sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Ricci Bitti P. E., (1987). *Comunicazione e gestualità*. Milano: FrancoAngeli.

- Roberts G., (2000). *Recruitment and selection*. Londra: London CIPD.
- Rubini V., (1975). *Basi tecniche del testing psicologico*. Bologna: Patron.
- Rubini V., (1984). *Test e misurazioni psicologiche*. Bologna: il Mulino.
- Semi A. A., (1985). *Tecnica del colloquio*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Tabacchi C., (1999). *Le prove a test delle selezioni aziendali: manuale di preparazione*. Milano: Hoepli.
- Trentini G., (1989). *Teoria e prassi del colloquio e dell'intervista*. Roma: Carocci Editore.
- Trentini G. (a cura di), (1995). *Manuale del colloquio e dell'intervista*. Torino: UTET libreria.
- Tronconi M., Moranti S., (1994). *I test psicoattitudinali: come superare con successo i test più utilizzati nella selezione del personale*. Milano: De Vecchi.
- Watzlawick P., Helmerick B. J., Jackson D.D., (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio.
- Weizmann H.C., Weizmann J.K., (2001). *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano: FrancoAngeli.
- Zani B, Selleri P., David D., (1997) *La comunicazione: modelli teorici e contesti sociali*, Roma: NIS.
- Zerilli A., (1997). *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*. Milano: Franco Angeli.