



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

L'INTERVISTA DI SELEZIONE:

Modelli e metodologie

THE SELECTION INTERVIEW:

Models e methodologies

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Matteo Pierini

Anno Accademico 2025/2026

Indice

INTRODUZIONE	1
 CAPITOLO 1 – L’INTERVISTA E IL GRADO DI STRUTTURAZIONE	
1.1 NATURA, OBIETTIVI ED ELEMENTI DELL’INTERVISTA DI SELEZIONE.....	3
1.2 LA STRUTTURAZIONE DELL’INTERVISTA	8
1.2.1 Le interviste non strutturate	12
1.2.2 Le interviste semi-strutturate	15
1.2.3 Le interviste strutturate	18
1.2.3.1 <i>Situational interview</i>	21
1.2.3.2 <i>Behaviour Description Interview</i>	22
 CAPITOLO 2 – ANALISI COMPARATIVA E EFFICACIA DELLE INTERVISTE	
2.1 VALUTAZIONE CRITICA DELLE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI INTERVISTA.....	24
2.2 LE TIPOLOGIE DI INTERVISTA NEI VARI CONTESTI SELETTIVI.....	27
 CONCLUSIONI	30
 BIBLIOGRAFIA	32
SITOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

Nell'ambito delle risorse umane uno degli aspetti più importanti e centrali è la selezione del personale, poiché rappresenta una fase fondamentale all'interno della struttura organizzativa aziendale.

Nel corso degli anni il processo di selezione del personale sta diventando sempre più accurato, in quanto quest'ultimo non è soltanto legato ad una necessità operativa, ma costituisce anche un elemento fondamentale per favorire il benessere organizzativo, le interazioni sociali sul campo di lavoro e contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda stessa. Per questo motivo sono stati sviluppati dei metodi diversi di selezione basati sul grado di strutturazione delle domande rivolte al candidato, sul tipo di situazione in cui quest'ultimo viene messo alla prova e sulle competenze richieste per risultare idoneo. Tali metodologie sono solo alcune delle tante esistenti e non sempre sono adatte a tutte le situazioni; ed è proprio in questo contesto che il processo di selezione assume particolare rilevanza, poiché deve riuscire a adattare le suddette metodologie alle varie casistiche, al fine di garantire il miglior risultato aziendale possibile. L'importanza attribuita alla selezione del personale deriva dal fatto che le risorse umane rappresentano uno degli elementi più rilevanti per il funzionamento e lo sviluppo di qualsiasi organizzazione. La scelta dei candidati maggiormente idonei non influisce solamente sulle prestazioni individuali, ma può avere conseguenze significative anche sul clima organizzativo, sulla collaborazione tra i membri del gruppo di lavoro e sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi strategici. Una selezione efficace consente infatti di individuare persone in possesso non soltanto delle competenze tecniche richieste dalla mansione, ma anche delle caratteristiche personali e relazionali necessarie per integrarsi all'interno del contesto lavorativo. Il seguente elaborato, dal punto di vista

metodologico, si basa su un approccio di tipo teorico-comparativo, finalizzato all'analisi e al confronto delle principali tipologie di intervista utilizzate nei processi di selezione del personale. L'indagine condotta viene svolta attraverso lo studio dei manuali accademici nell'ambito della gestione delle risorse umane e della psicologia del lavoro. Le fonti utilizzate consentono di approfondire le caratteristiche dei vari modelli di intervista e rielaborarle in un'ottica critica e comparativa, al fine di giungere a una valutazione complessiva finale.

Le seguenti pagine saranno suddivise in un primo capitolo incentrato sulla descrizione e sull'approfondimento del concetto di intervista, passando attraverso le sue varie fasi e soffermandosi in particolare sul loro utilizzo come strumenti di valutazione. Per poi continuare descrivendo il concetto di strutturazione dell'intervista e le varie tipologie in base alla loro complessità strutturale. Nel secondo capitolo saranno confrontate tutte le tipologie di intervista per grado di strutturazione, ovvero intervista strutturata, non strutturata e semi-strutturata, insieme ad alcuni modelli più specifici come la Situational Interview o la Behaviour Description Interview. In ultimo le varie tipologie sopra citate verranno comparate sulla base di criteri di valutazione specifici, analizzando le informazioni raccolte nei capitoli precedenti. In questo modo sarà possibile giungere ad una riflessione conclusiva finalizzata ad individuare, sulla base degli elementi analizzati, quale modello di intervista possa risultare più efficace in relazione alle diverse situazioni e ai differenti obiettivi del processo selettivo.

CAPITOLO 1

L'INTERVISTA E IL GRADO DI STRUTTURAZIONE

1.1 NATURA, OBIETTIVI ED ELEMENTI DELL'INTERVISTA DI SELEZIONE

L'intervista di selezione rappresenta una fase cruciale all'interno del processo di selezione del personale, sia dal punto di vista dell'intervistatore sia da quello del candidato, venendo spesso percepita come una delle maggiori difficoltà da superare prima di arrivare all'assunzione vera e propria. Essa costituisce uno strumento fondamentale attraverso il quale è possibile raccogliere informazioni rilevanti sul candidato, ma anche instaurare un primo contatto diretto tra quest'ultimo e l'organizzazione. Questo strumento è caratterizzato da uno scambio verbale in una situazione dinamica, basata su un'interazione di tipo psicologico e relazionale, con lo scopo di sviluppare una conoscenza tra conduttore e partecipante. Tale conoscenza si costruisce mediante il dialogo, la discussione e l'approfondimento di specifici argomenti legati al corso formativo, alle esperienze lavorative e alle caratteristiche personali del candidato. L'interrogazione, infatti, è finalizzata a individuare informazioni sulle conoscenze, sulle competenze e sulle esperienze pregresse, permettendo così di ottenere un quadro complessivo della persona. La buona riuscita dell'intervista dipende, di conseguenza, dalla capacità dell'intervistatore di comprendere la persona nella sua totalità, andando oltre la semplice comunicazione verbale e prestando attenzione anche agli aspetti non verbali. Una volta raccolte le informazioni sulle qualità, competenze tecniche e sulle attitudini del soggetto, l'obiettivo finale diventa quello di capire se l'unicità del candidato possa risultare coerente con un contesto lavorativo altrettanto specifico. In altre parole, non si tratta solo di valutare le risorse tecniche acquisite, ma anche di verificare la compatibilità tra individuo e organizzazione, elemento fondamentale per garantire un inserimento efficace e duraturo. Per raggiungere questo obiettivo è necessario evitare valutazioni

eccessivamente soggettive e non cadere in alcune dinamiche che possano compromettere l'efficacia dell'intervista. Tra queste si possono individuare, ad esempio:

- la tendenza a guidare l'intervistato nelle risposte, influenzando così i contenuti espressi e riducendo l'autenticità dell'informazioni raccolte.
- Il rischio di spostare il focus sull'intervistatore, mettendo in evidenza le proprie conoscenze o la propria personalità, perdendo di vista l'obiettivo principale che è la valutazione del candidato.
- la creazione di un'atmosfera eccessivamente rigida quasi paragonabile ad un test, che può mettere sotto pressione il candidato e impedirgli di esprimere al meglio le proprie capacità e caratteristiche personali.

Durante l'intervista in cui la persona è fisicamente presente la comunicazione tra intervistato e intervistatore avviene su due piani differenti ma strettamente collegati: il piano della comunicazione verbale e quello della comunicazione non verbale. Per quanto riguarda la comunicazione verbale esso si può a sua volta suddividere in due parti. La comunicazione indotta, data dalla risposta alla domanda sottoposta al candidato, e spontanea quando l'intervistato introduce in maniera autonoma argomentazioni all'interno del proprio discorso. Per quanto riguarda invece il piano della comunicazione non verbale qui entra in gioco l'esperienza del selezionatore in quanto le informazioni date dalla comunicazione non verbale¹ sono più complicate da captare e decifrare.

Quando si parla di comunicazione non verbale¹, infatti, ci si riferisce a tutti quei dettagli vanno al di là della mera comunicazione verbale² ad esempio: l'aspetto esteriore, l'espressione del volto e il comportamento nello spazio. Un concetto fondamentale da

¹ Francesco La Varvera, 2013, comunicazione non verbale

² Felice Addeo, Paolo Monteserpelli, 2007, Esperienze di analisi di interviste non direttive, prima edizione

introdurre è la distinzione tra intervista di reclutamento³ e di selezione⁴, in quanto se pur simili hanno due obiettivi completamente diversi. Per quanto riguarda l'intervista di reclutamento si utilizza principalmente in una fase iniziale di selezione detta screening, dove vengono valutate dall'intervistatore quelle che sono le qualità generali del candidato. In questa tipologia di intervista, infatti, lo scopo è quello di attrarre il candidato allo svolgimento della mansione proposta. Per quanto riguarda l'intervista di selezione, l'intervistatore cerca di trovare nel candidato quelle che sono le caratteristiche che più si addicono a svolgere la mansione. L'utilizzo dell'intervista di reclutamento è andato via via scomparendo dal momento che quest'ultima presuppone che ci sia un numero basso di candidati rispetto al numero di posti vacanti per una determinata posizione di lavoro. Nel mercato del lavoro odierno questo fenomeno non si verifica più se non per qualche settore specifico; di conseguenza l'intervista di selezione è diventata la tipologia più utilizzata perché permette di scegliere il miglior candidato su un vasto numero di intervistati. Da un mero punto di vista psicologico, invece, questo genere di intervista viene utilizzata per ottenere delle previsioni sull'attendibilità, sensibilità e capacità che il candidato potrà sviluppare in futuro nello svolgimento del suo ruolo lavorativo. Va anche precisato che un altro scopo dell'intervista di selezione è anche quello di influenzare positivamente il candidato al fine di far accettare quella che è la carica proposta. Nel corso degli anni sono stati svolti innumerevoli studi sui vari aspetti dell'intervista soprattutto nell'area anglo-americana, portando allo sviluppo di un vero e proprio modello generale. Lo schema riportato nella fig. 1 rappresenta le variabili che influenzano l'interazione tra intervistatore e intervistato, lo svolgimento dell'intervista, le sue varie

³ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

⁴ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

fasi, due macrocategorie e la formulazione dei giudizi finali.

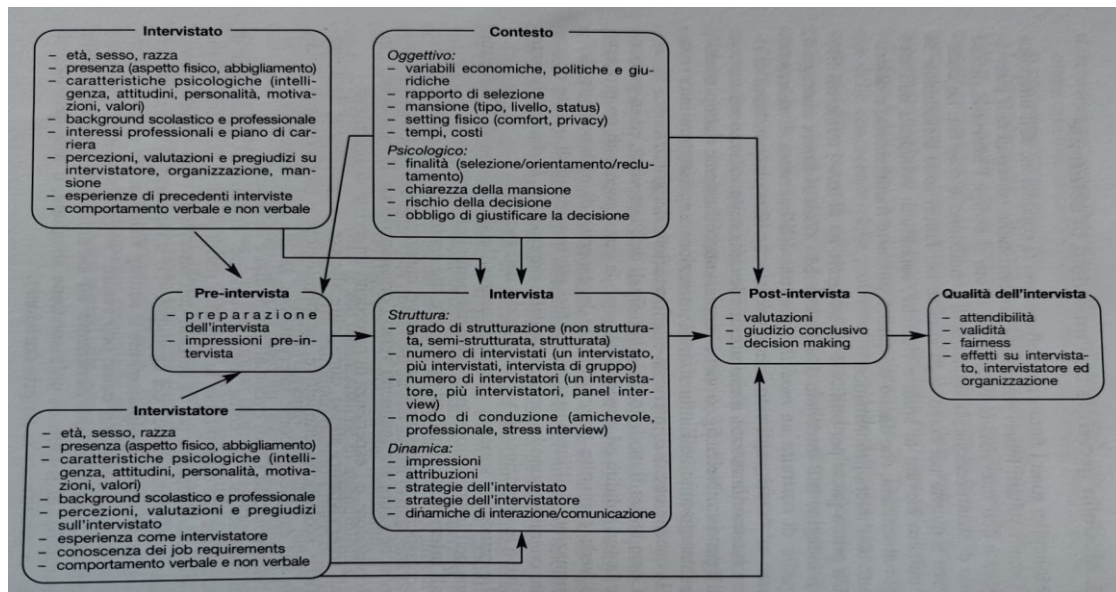


Fig.1 Struttura, soggetti e fasi dell'intervista di selezione

Tra le principali variabili che vanno ad influenzare il giudizio finale dell'intervistatore troviamo:

- **L'Intervistato**, con i suoi caratteri demografici, scolastici, professionali ed anche i suoi comportamenti nei confronti delle mansioni da svolgere, nei confronti dell'intervistatore, e quelle che sono le precedenti interviste lavorative.
- **L'intervistatore**, che oltre alle caratteristiche elencate in precedenza per l'intervistato, influenza il giudizio con la sua conoscenza del job requirements ed i suoi eventuali pregiudizi.
- **Il contesto**, anche questo è un elemento molto importante, in quanto condiziona l'intervista dal punto di vista oggettivo (ad esempio il setting in cui si svolge l'intervista). Allo stesso tempo però può avere anche un'influenza soggettiva (ad esempio il modo in cui l'intervistato percepisce l'intervistatore nel suo modo di comunicare e nel suo livello di sicurezza)

Gli aspetti sopra citati vengono poi ritrovati in quelle che sono le tre fasi dell'intervista⁵; si parte infatti dalla pre-intervista nella quale si va a visionare il curriculum vitae, le referenze del candidato ed eventuali risultati a test passati. Nella seconda fase, l'intervista vera e propria, l'esaminatore consolida quelle che sono le sue informazioni e integra laddove ci sono delle lacune su informazioni importanti allo svolgimento della mansione finale. Per quanto riguarda la post-intervista il focus si sposta sull'esaminatore in quanto è proprio qui che viene fuori la sua personalità, l'esperienza, e la capacità di applicare il giusto metodo di valutazione per ogni caso specifico. L'intervista di selezione non rappresenta solo uno strumento utile alla raccolta di informazioni, ma costituisce soprattutto un processo di interazione tra i due soggetti del dialogo, nel quale entrano in gioco dinamiche psicologiche e relazionali molto complesse. Nel corso del colloquio, infatti, il candidato tende spesso ad influenzare le impressioni e i giudizi del selezionatore mediante dei comportamenti chiamati "misure di sicurezza". Tali atteggiamenti nascono dal rapporto che il soggetto intervistato sviluppa nei confronti dell'intervistatore, ed hanno lo scopo di proteggerlo da situazioni percepite come difficili o potenzialmente spiacevoli. Dai vari studi condotti sono emerse tre misure principali di sicurezza: l'evasione, la seduzione e l'aggressione. Per quanto riguarda l'evasione il candidato tende a sorvolare su argomenti troppo personali o rilevanti ai fini della valutazione, mantenendo il colloquio su temi più superficiali e generali. Così facendo chi effettua la selezione incorre nel rischio di concludere l'intervista senza aver ottenuto informazioni realmente utili. La seduzione, invece, è un tentativo da parte del candidato di cercare l'approvazione del selezionatore attraverso atteggiamenti accomodanti o eccessivamente positivi, con lo

⁵ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

scopo di creare la migliore immagine di se possibile. Da ultimo l'aggressione si manifesta attraverso atteggiamenti polemicici o provocatori nei confronti dell'intervistatore e dell'intervista stessa, trasformando il colloquio in una situazione di conflitto. Oltre alle misure di sicurezza, durante l'intervista si possono riscontrare anche alcuni meccanismi di difesa psicologica, come la proiezione, la razionalizzazione o la rimozione. Questi meccanismi rappresentano dei sistemi mediante i quali il soggetto cerca inconsapevolmente di proteggersi da emozioni, paure o contenuti percepiti come negativi. Entro certi limiti essi fanno parte del normale funzionamento mentale; tuttavia, quando diventano frequenti, possono influenzare negativamente il comportamento del candidato e la qualità della valutazione. Di conseguenza la vera esperienza dell'intervistatore risiede nell'andare oltre il raccogliere semplici informazioni, ma nel riconoscere tali dinamiche senza lasciarsi coinvolgere. Una reazione inappropriata del selezionatore potrebbe infatti compromettere l'efficacia dell'intervista, alterando così la valutazione finale. un ulteriore aspetto fondamentale riguarda i "processi di influenzamento" attraverso i quali il candidato cerca intenzionalmente di orientare il giudizio dell'intervistatore. È solito che l'intervistato intraprenda strategia di impression management⁶, ovvero comportamenti finalizzati a creare un'immagine positiva di sé. Tali strategie possono verificarsi nei modi più disparati, come il dimostrarsi sempre disponibili, mantenere un contatto visivo costante o enfatizzare alcuni aspetti che elogino la propria esperienza.

1.2 LA STRUTTURAZIONE DELL'INTERVISTA

Nell'intervista di selezione uno degli aspetti più importanti riguarda il suo grado di strutturazione, ovvero il livello di organizzazione e standardizzazione presente durante lo

⁶ Carla Mazzoleni, Francesca Facioli, 2006, Che cos'è l'Impression management

svolgimento dell'intervista stessa. Quando si parla di strutturazione, infatti, ci si riferisce alle modalità con cui vengono preparate le domande, gestiti tempi del colloquio e valutate le risposte fornite dal candidato. Nel corso degli anni nasce l'esigenza di introdurre una maggiore strutturazione, al fine di rendere più efficace, oggettivo e coerente il processo di selezione. In passato, infatti, le interviste venivano spesso condotte in maniera molto libera, lasciando ampia autonomia all'intervistatore sia nella formulazione delle domande sia nella gestione del colloquio. Questo approccio da un lato permetteva una maggiore spontaneità nella conversazione, dall'altro esponeva il processo di valutazione a vari rischi legati alla soggettività personale del selezionatore. Un ulteriore rischio che si presentava nelle interviste poco strutturate è rappresentato dal cosiddetto "effetto alone"⁷, attraverso il quale una singola caratteristica positiva o negativa del candidato tende ad influenzare il giudizio complessivo della persona. Ad esempio, un soggetto particolarmente sicuro di sé o comunicativamente efficace potrebbe essere valutato positivamente anche in aspetti che durante il colloquio non sono stati realmente approfonditi. Allo stesso modo, una caratteristica percepita negativamente potrebbe compromettere l'intera valutazione finale, riducendo la capacità dell'intervista di analizzare in maniera equilibrata le reali competenze del candidato. Diversi studi che sono stati svolti nell'ambito della psicologia del lavoro hanno dimostrato come le decisioni prese durante un'intervista possano essere influenzate da elementi che non riguardano direttamente le competenze o le capacità lavorative del candidato. Le prime ricerche sviluppate in quest'ambito evidenziavano infatti risultati contrastanti: da una parte

⁷ Effetto alone: la tendenza a giudicare una qualità sulla base di giudizi che si hanno per altre qualità, per esempio soggetto educato giudicato anche intelligente o viceversa. La tendenza ad esprimere un giudizio complessivo sulla base di una singola caratteristica (positiva o negativa). Si può parlare di effetto alone anche tra un candidato e l'altro, per esempio quando si considera ottimo un candidato "normale" intervistato subito dopo uno mediocre. (Giuseppe Gandolfi, 2023, Il processo di selezione strumenti tecniche, seconda edizione)

l'intervista continuava ad essere uno degli strumenti più utilizzati dalle aziende, dall'altra molti studiosi mettevano in dubbio la sua reale capacità di prevedere il comportamento futuro dei candidati all'interno del contesto lavorativo. Diversi autori hanno osservato come le valutazioni formulate durante il colloquio fossero in realtà influenzate da fattori estranei alle effettive competenze professionali del candidato. Alcuni di questi fattori sono, ad esempio, l'aspetto fisico, il modo di parlare, il comportamento non verbale oppure le impressioni sviluppate dall'intervistatore nei primi minuti del colloquio. In molti casi il selezionatore tende inconsapevolmente a formulare giudizi basati su caratteristiche irrilevanti, superficiali, o su percezioni soggettive, rischiando così di compromettere l'accuratezza della valutazione finale. In molti casi, infatti, il giudizio iniziale sviluppato nei primi minuti del colloquio tende a condizionare anche l'interpretazione delle informazioni raccolte successivamente. Questo fenomeno può portare l'intervistatore a valorizzare maggiormente gli elementi coerenti con la propria impressione iniziale e trascurare, invece, aspetti che potrebbero contraddirla. L'interferenza nell'intervista può derivare inoltre da elementi di contesto che sono presenti durante il colloquio tra cui: il modo in cui vengono formulate le domande, il clima instaurato durante il colloquio o l'ordine dei candidati intervistati. Tutto ciò rendeva il processo più empirico e difficilmente controllabile dal punto di vista scientifico. Per questo motivo la letteratura scientifica ha progressivamente sottolineato l'importanza della strutturazione dell'intervista⁸ come strumento utile a ridurre gli errori valutativi e aumentare l'affidabilità del processo selettivo. Attraverso una maggiore organizzazione del colloquio, infatti, è possibile limitare il peso delle impressioni personali e focalizzare l'attenzione su elementi maggiormente collegati alla mansione lavorativa. La

⁸ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

strutturazione consente di garantire una maggiore uniformità nella raccolta delle informazioni, favorendo un confronto più equilibrato tra i diversi candidati. Un altro elemento alla base della strutturazione è rappresentato dalla standardizzazione delle domande. È infatti più efficiente predisporre in anticipo gli argomenti da affrontare durante il colloquio, in quanto consente di mantenere una linea di valutazione comune per tutti i candidati, evitando che alcuni soggetti vengano analizzati più approfonditamente di altri o che il contenuto dell'intervista vari eccessivamente a seconda della persona esaminata. Il processo selettivo così facendo risulta maggiormente controllabile e coerente con gli obiettivi dell'azienda. Alla standardizzazione delle domande in seguito si aggiunge anche quella dei criteri di valutazione. Nel corso dell'intervista il selezionatore raccoglie infatti numerose informazioni riguardanti il candidato; tuttavia, affinché tali informazioni possano essere realmente utili, è necessario che vengano interpretate e analizzate attraverso parametri il più possibile chiari e condivisi. L'assenza di questi ultimi potrebbe infatti portare ciascun intervistatore ad analizzare le informazioni secondo criteri esclusivamente soggettivi, aumentando notevolmente il rischio di errori valutativi. Ed è proprio per questo motivo che le organizzazioni hanno progressivamente introdotto procedure standardizzate sia nella conduzione del colloquio sia nella fase di valutazione finale. Tali strumenti consentono di confrontare e di ridurre le differenze di giudizio tra candidati e di confrontarli in maniera più equilibrata. Particolare attenzione inoltre è stata rivolta anche al ruolo della formazione professionale dell'intervistatore. Le ricerche hanno evidenziato come la preparazione del selezionatore sia strettamente collegata al corretto funzionamento dell'intervista. Un intervistatore formato tende a formulare domande pertinenti, a gestire meglio le dinamiche comunicative del colloquio e a limitare maggiormente l'influenza

dei propri bias⁹ personali. In conclusione, è stato sottolineato come il processo di valutazione non debba limitarsi esclusivamente all'analisi delle competenze tecniche del candidato, ma debba prendere in considerazione anche aspetti quali la motivazione, la capacità di adattamento, la gestione dello stress e le abilità relazionali. L'intervista di selezione rappresenta infatti uno dei pochi strumenti che consentono di osservare direttamente il comportamento del candidato all'interno di una situazione di interazione sociale, permettendo così di raccogliere informazioni che difficilmente emergerebbero attraverso la sola revisione del curriculum vitae o tramite test standardizzati. Alla luce di queste considerazioni emerge chiaramente come il concetto di strutturazione rappresenti un elemento fondamentale nello studio delle interviste di selezione. Una maggiore organizzazione del colloquio consente infatti di migliorare la qualità delle informazioni raccolte e aumentare la capacità dell'intervista di prevedere il comportamento lavorativo futuro del candidato. Proprio a partire dal diverso grado di strutturazione sarà possibile distinguere le principali modalità di conduzione dell'intervista di selezione, le quali verranno poi approfondite nei paragrafi successivi attraverso l'analisi delle loro caratteristiche, dei rispettivi vantaggi e possibili limiti.

1.2.1 Le interviste non strutturate

Le interviste non strutturate¹⁰ rappresentano una modalità di conduzione del colloquio caratterizzata da un elevato livello di flessibilità nella gestione dell'interazione tra selezionatore e candidato. A differenza delle forme maggiormente standardizzate, questa

⁹ Bias: Sono delle distorsioni personali cognitive inconsapevoli; i recruiter usano queste scorciatoie mentali per elaborare rapidamente le informazioni, ma ciò compromette l'oggettività della valutazione (https://karelvandenbosch.nl/documents/2016_Toet_etal_IJHSS_Effects_of_personal_characteristics_on_susceptibility_to_decision_bias_a_literature_study.pdf)

¹⁰ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca - pratica, settima edizione

tipologia di intervista non segue necessariamente uno schema fisso di domande prestabilite, ma tende a svilupparsi in maniera spontanea sulla base delle risposte fornite dal soggetto e delle dinamiche che emergono durante il colloquio. Proprio questa natura aperta consente di raccogliere informazioni molto ampie e approfondite riguardanti non solo le competenze professionali del candidato, ma anche il suo modo di pensare, le sue caratteristiche relazionali e le modalità attraverso cui interpreta le diverse situazioni. Secondo diversi studiosi l'intervista si basa principalmente sull'idea di comprendere il comportamento della persona e non di costringerla all'interno di categorie rigide o percorsi comunicativi prestabiliti. Il selezionatore possiede infatti una notevole libertà nella gestione del colloquio e può decidere di modificare l'ordine delle domande, approfondire aspetti che emergono nel corso della conversazione oppure introdurre nuovi argomenti nel corso dell'interazione. In tal senso il colloquio assume spesso la forma di una conversazione aperta piuttosto che quella di una verifica standardizzata delle competenze del candidato. Gli studi sviluppati nell'ambito della ricerca qualitativa hanno evidenziato come questa modalità di intervista venga utilizzata soprattutto quando l'obiettivo principale consiste nel comprendere in profondità il punto di vista dell'intervistato. Alcuni autori hanno sottolineato come l'intervista non strutturata si avvicini molto all'osservazione partecipante, poiché molte delle informazioni raccolte derivano proprio dall'interazione spontanea che si sviluppa nel contesto reale. Il selezionatore non si limita solo a porre domande, ma entra in relazione con il soggetto osservandone il comportamento, il linguaggio utilizzato, le reazioni emotive e le modalità comunicative. Un esempio particolarmente significativo è rappresentato dagli studi etnografici di Malinowski¹¹, nei quali il ricercatore si inseriva direttamente all'interno del

¹¹ Andrea Fontana, Anastasia H. Prokos, 2007, *The interview From Formal to Postmodern*

contesto sociale delle popolazioni osservate, partecipando attivamente alla loro vita quotidiana e sviluppando conversazioni spontanee prive di una struttura rigida. Malinowski possedeva alcuni argomenti generali sui quali si era prefissato di raccogliere informazioni, ma non utilizzava domande chiuse o schemi formalizzati. L'interazione si sviluppa liberamente e il ricercatore stesso partecipava attivamente alla conversazione, lasciandosi influenzare anche dalle emozioni e dalle sensazioni vissute durante l'esperienza sul campo. Questo approccio evidenzia uno degli aspetti fondamentali dell'intervista non strutturata: la costruzione di una relazione umana diretta tra intervistatore e intervistato. Un'altra caratteristica fondamentale nelle interviste non strutturate è il rapporto di fiducia instaurato tra selezionatore e intervistato. È stato evidenziato come la fiducia rappresenti un elemento essenziale per il successo dell'interazione. In molti casi il candidato potrebbe trovarsi a discutere di aspetti particolarmente personali o delicati del proprio percorso professionale e lavorativo; affinché tali informazioni emergano spontaneamente è necessario che il soggetto percepisca il colloquio come uno spazio comunicativo sicuro o non giudicante. La costruzione della fiducia richiede però tempo e capacità relazionali. Alcune ricerche hanno mostrato come, in determinati contesti, i ricercatori abbiano dovuto trascorrere settimane o addirittura mesi prima di ottenere informazioni realmente significative dagli intervistati. Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la comprensione del linguaggio e della cultura dell'intervistato. Anche quando intervistatore e candidato parlano formalmente la stessa lingua esistono modalità comunicative, espressioni e riferimenti culturali che possono influenzare profondamente l'interpretazione delle informazioni raccolte. Nonostante i numerosi aspetti positivi, le interviste non strutturate presentano anche diversi limiti. Queste ultime, infatti, risultano meno affidabili dal punto di vista scientifico

rispetto alle modalità maggiormente standardizzate. Dal momento che ogni colloquio può svilupparsi in maniera differente, diventa molto difficile confrontare i candidati utilizzando criteri omogenei. Alcuni soggetti potrebbero infatti essere analizzati più profondamente rispetto ad altri oppure ricevere domande completamente diverse. Questo rende il processo valutativo meno uniforme e più difficile da controllare. Un ulteriore limite riguarda il comportamento stesso dell'intervistatore durante il colloquio. Le ricerche hanno evidenziato come il tono utilizzato, il livello di disponibilità mostrato oppure il modo in cui vengono formulate le domande possono modificare le qualità delle risposte ottenute dal candidato. In alcuni casi l'intervistatore potrebbe inconsapevolmente orientare la conversazione verso informazioni coerenti con le proprie aspettative iniziali riducendo così l'oggettività dell'interazione. Tenendo in considerazione gli elementi precedentemente citati, l'intervista non strutturata rappresenta uno strumento caratterizzato da un elevato livello di flessibilità, spontaneità e profondità comunicativa. Tuttavia, proprio l'assenza di una struttura rigida espone il processo selettivo a numerosi rischi legati alla soggettività, alla difficoltà di standardizzazione e alla ridotta uniformità delle valutazioni. Per questo motivo, nel corso degli anni, molte organizzazioni hanno progressivamente cercato di integrare gli aspetti positivi delle spontaneità tipica delle interviste non strutturate con procedure maggiormente standardizzate e controllabili dal punto di vista scientifico.

1.2.2 Le interviste semi-strutturate

L'intervista semi-strutturata¹² rappresenta una modalità intermedia tra l'intervista strutturata e quella non strutturata. Essa nasce dall'esigenza di mantenere un certo livello

¹² Ruth Kircher, Lena Zipp, 2022, Research methods in languages attitudes, Cambridge university press

di organizzazione del colloquio, senza però rinunciare completamente alla flessibilità e alla spontaneità tipiche della conversazione. In questa tipologia di intervista, infatti, il selezionatore prepara in anticipo una traccia o un protocollo di domande, ma non è obbligato a seguirlo in maniera rigida e sempre nello stesso ordine. Questo permette di garantire una certa uniformità nella raccolta delle informazioni, lasciando però spazio all'approfondimento di aspetti che emergono durante l'interazione con il candidato. Una delle caratteristiche principali dell'intervista semi-strutturata è proprio la presenza di una guida di riferimento. Questa guida serve al selezionatore per assicurarsi che vengano affrontati tutti gli argomenti ritenuti importanti ai fini della valutazione, come le esperienze professionali e le capacità relazionali. Allo stesso tempo, però, il colloquio non viene condotto come una semplice successione di domande e risposte, ma mantiene una forma dialogica e più naturale. Il selezionatore può infatti modificare l'ordine delle domande, chiedere chiarimenti, insistere su esempi concreti o approfondire alcune risposte particolarmente significative. Rispetto all'intervista non strutturata, quella semi-strutturata consente quindi di ridurre il rischio di dispersione del colloquio. Nell'intervista completamente libera, infatti, la conversazione può facilmente spostarsi su argomenti poco rilevanti rispetto al contesto della selezione; nella semi-strutturata invece la traccia preparata in precedenza permette di mantenere il colloquio entro determinati confini. Questo aspetto risulta particolarmente importante perché consente di raccogliere informazioni più coerenti e confrontabili tra i diversi candidati, pur lasciando comunque spazio alla personalizzazione dell'interazione. Un altro elemento rilevante riguarda il ruolo attivo del selezionatore. Nell'intervista semi-strutturata egli non si limita a leggere domande già predisposte, ma deve monitorare costantemente l'andamento del colloquio. Se il candidato si distanzia troppo dall'argomento principale, il selezionatore può

riportare la conversazione sui temi centrali; al contrario, se emergono elementi interessanti e utili alla valutazione, può decidere di approfondirli attraverso domande spontanee. In questo senso l'intervista semi-strutturata richiede una buona capacità di conduzione, perché il selezionatore deve riuscire a mantenere un equilibrio tra controllo e flessibilità. La presenza di domande aperte rappresenta un altro aspetto fondamentale di questa tipologia di intervista. Le domande aperte permettono al candidato di sviluppare il proprio pensiero, raccontare esperienze personali e spiegare il proprio punto di vista utilizzando parole proprie. Questo contesto permette al selezionatore di ottenere informazioni più ricche e approfondite rispetto a quelle che emergerebbero attraverso domande chiuse o risposte brevi. In alcuni casi possono essere utilizzate anche domande più dirette o a risposta limitata, ma queste dovrebbero essere seguite da richieste di chiarimento, giustificazione o approfondimento, in modo da evitare che il colloquio si riduca a una raccolta superficiale di dati. Un ulteriore punto di forza riguarda la possibilità di utilizzare questa tipologia di intervista in diverse fasi del processo di selezione. Può essere impiegata nelle fasi iniziali, per raccogliere informazioni generali e orientare la valutazione successiva, oppure in fasi più avanzate, per approfondire aspetti specifici emersi da curriculum, test o precedenti colloqui. Inoltre, i dati raccolti attraverso interviste semi strutturate possono essere utili anche per costruire strumenti successivi, come profili di competenze o questionari più mirati. Tuttavia, anche l'intervista semi-strutturata presenta alcuni limiti. Il primo riguarda il fatto che, pur essendo più organizzata rispetto a quella non strutturata, lascia comunque un certo margine di discrezionalità al selezionatore. Questo significa che il modo in cui vengono poste le domande, l'ordine con cui vengono affrontati gli argomenti e gli approfondimenti scelti possono variare da un candidato all'altro. Di conseguenza, se il selezionatore non è adeguatamente preparato,

il colloquio può comunque essere influenzato da bias personali, prime impressioni o giudizi soggettivi. Un altro limite riguarda la natura stessa dell'intervista come evento comunicativo e sociale. Anche quando è presente una traccia di riferimento, il colloquio non è mai completamente neutro, perché viene influenzato dal contesto in cui si svolge, dalla relazione tra intervistatore e candidato e dal modo in cui entrambi interpretano la situazione. Il candidato, sapendo di essere valutato, potrebbe infatti cercare di presentarsi nel modo più favorevole possibile, enfatizzando alcuni aspetti e nascondendone altri. Allo stesso tempo, il selezionatore potrebbe interpretare le risposte sulla base delle proprie aspettative o delle proprie categorie di giudizio. Per questo motivo l'intervista semi-strutturata richiede una particolare attenzione nella fase di progettazione e conduzione. È necessario predisporre una traccia chiara, individuare in anticipo gli argomenti fondamentali da trattare e stabilire criteri di valutazione sufficientemente condivisi. Allo stesso tempo, il selezionatore deve saper ascoltare attivamente il candidato, cogliere gli elementi rilevanti emersi durante il colloquio e distinguere le informazioni utili da quelle meno significative ai fini della selezione. L'intervista semi strutturata può essere considerata una delle modalità più equilibrate tra quelle utilizzate nei processi di selezione. Essa permette di mantenere una guida e una certa uniformità nella raccolta delle informazioni, ma allo stesso tempo conserva la possibilità di approfondire liberamente gli aspetti più significativi emersi dal colloquio.

1.2.3 Le interviste strutturate

Le interviste strutturate¹³ rappresentano una modalità di conduzione del colloquio caratterizzata da un elevato livello di organizzazione e standardizzazione. In questa

¹³ Normand Pettersen, André Durivage, 2008, The structured interview: Enhancing staff selection, Presses de l'université du Québec

tipologia di intervista il selezionatore segue uno schema preciso precedentemente definito, con l'obiettivo di garantire uniformità nella raccolta delle informazioni e maggiore oggettività nella valutazione finale dei candidati. A differenza delle interviste non strutturate, nelle quali il colloquio si sviluppa in maniera più spontanea e libera, le interviste strutturate prevedono procedure stabilite in anticipo che limitano il margine di discrezionalità dell'intervistatore. Il grado di strutturazione di un colloquio dipende principalmente da due elementi fondamentali: la standardizzazione delle domande e delle procedure di valutazione. Per quanto riguarda il primo aspetto, nelle interviste strutturate tutti i candidati ricevono le stesse domande, formulate nello stesso modo e generalmente nello stesso ordine. Questo permette di creare condizioni uniformi per ogni soggetto esaminato, evitando che alcuni candidati vengano approfonditi maggiormente rispetto ad altri o che il contenuto dell'intervista vari eccessivamente a seconda delle preferenze dell'intervistatore. La standardizzazione delle domande rappresenta uno degli elementi centrali di questa modalità di colloquio. Le domande vengono predisposte in anticipo sulla base delle competenze, delle capacità e delle caratteristiche richieste dalla mansione lavorativa. In questo modo il colloquio si concentra principalmente su aspetti direttamente collegati al ruolo professionale, riducendo il rischio che vengano affrontati argomenti poco pertinenti ai fini della selezione. Inoltre, il fatto che ogni candidato venga sottoposto allo stesso insieme di domande consente di confrontare le risposte in maniera più equilibrata e coerente. Il secondo elemento fondamentale riguarda invece la standardizzazione delle procedure di valutazione. Nelle interviste strutturate il selezionatore non si limita a formulare un giudizio generale sul candidato, ma utilizza criteri di valutazione prestabiliti e condivisi. In molti casi vengono predisposte vere e proprie griglie di valutazione attraverso le quali attribuire un punteggio alle diverse

competenze osservate durante il colloquio. Ad esempio, il candidato può essere valutato separatamente rispetto alla capacità organizzativa, alla gestione dei problemi, alle competenze comunicative o alla motivazione professionale. Questo sistema consente di ridurre il peso delle impressioni soggettive e di rendere il processo selettivo maggiormente controllabile dal punto di vista scientifico. L'intervistatore, infatti, deve basare la propria valutazione sulle informazioni raccolte e sui criteri definiti in precedenza, evitando giudizi troppo generici o influenzati esclusivamente dalla percezione personale. Uno dei principali vantaggi nelle interviste strutturate riguarda proprio la maggiore validità del processo selettivo. Numerose ricerche sviluppate nell'ambito della psicologia¹⁴ del lavoro hanno infatti dimostrato come le interviste maggiormente strutturate tendano a essere più efficienti nella previsione delle future prestazioni lavorative del candidato. La validità aumenta soprattutto perché il colloquio viene costruito attorno a competenze e requisiti direttamente collegati alla mansione, riducendo il rischio che il giudizio finale venga influenzato da elementi irrilevanti. Un altro importante vantaggio delle interviste strutturate riguarda l'affidabilità. La standardizzazione delle procedure consente infatti di ottenere risultati maggiormente stabili e coerenti nel tempo. Dal momento che tutti i candidati vengono sottoposti alle stesse condizioni di valutazione, il rischio di incoerenze tra un colloquio e l'altro si riduce notevolmente. Tutto ciò risulta fondamentale nei contesti organizzativi complessi, dove devono essere valutati numerosi candidati per la stessa posizione lavorativa. In queste situazioni, infatti, l'utilizzo di procedure standardizzate¹⁵ consente di semplificare il

¹⁴https://www.researchgate.net/profile/RobertDipboye/publication/234095559_Structured_and_unstructured_selection_interviews_beyond_the_job_fit_model/links/0fcfd50f07cc277c11000000/Structured-and-unstructured-selection-interviews-beyond-the-job-fit-model.pdf?

¹⁵ Procedure standardizzate che si sono sviluppate nel corso degli anni grazie a studiosi del campo come R. Wright, Schmitt, Whetzel e Maurer

confronto tra le diverse persone esaminate e di limitare il rischio di errori valutativi dovuti a differenze nella conduzione del colloquio. Dal punto di vista pratico, un ulteriore vantaggio riguarda la gestione delle informazioni e del tempo. Il selezionatore sa esattamente quali argomenti affrontare e quanto tempo dedicare a ciascuna parte del colloquio. Nonostante i numerosi vantaggi, le interviste strutturate presentano anche alcuni limiti. Il principale riguarda la ridotta flessibilità del colloquio: l'intervistatore ha infatti meno libertà nell'adattare la conversazione alle caratteristiche del candidato o nell'approfondire aspetti emersi spontaneamente durante l'incontro. Inoltre, l'elevata standardizzazione può rendere il colloquio più rigido e formale, facendolo percepire al candidato come una sorta di esame orale. Questo potrebbe aumentare la tensione e portare il soggetto a controllare maggiormente le informazioni fornite. Un ulteriore limite riguarda la difficoltà di osservare alcuni aspetti spontanei della personalità e delle capacità relazionali del candidato. Infine, anche se la strutturazione riduce il rischio di soggettività, quest'ultimo non può essere eliminato completamente, poiché la valutazione finale continua, comunque, a dipendere dall'interpretazione del selezionatore.

1.2.3.1 *Situational interview*

La Situational Interview¹⁶ rappresenta una delle principali tipologie di intervista strutturata utilizzate nei processi di selezione del personale. Questa metodologia si basa sull'utilizzo di domande costruite attorno a situazioni lavorative ipotetiche ma realistiche, con l'obiettivo di valutare il comportamento che il candidato potrebbe adottare nel futuro contesto professionale. Durante il colloquio il selezionatore propone problematiche

(https://www.researchgate.net/publication/232558086_The_Validity_of_Employment_Interviews_A_Comprehensive_Review_and_Meta-Analysis)

¹⁶ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

tipiche della mansione da ricoprire, chiedendo al candidato di spiegare come reagirebbe o quali decisioni prenderebbe. Le domande vengono generalmente elaborate sulla base delle competenze richieste dal ruolo lavorativo, così da rendere il colloquio maggiormente collegato alle attività concrete che il soggetto dovrà svolgere all'interno dell'organizzazione. Essendo una tipologia di intervista strutturata, la Situational Interview mantiene un elevato livello di standardizzazione sia nelle domande sia nei criteri di valutazione. Tutti i candidati vengono sottoposti alle stesse situazioni, favorendo un confronto più uniforme delle risposte. Diverse ricerche hanno evidenziato come questa metodologia presenti una buona validità predittiva, soprattutto perché permette di osservare capacità come problem solving¹⁷ e gestione dello stress. Nonostante i numerosi vantaggi, la situational interview presenta anche alcuni limiti. Le risposte fornite dal candidato fanno infatti riferimento a comportamenti ipotetici e non a situazioni realmente vissute; il comportamento descritto potrebbe non coincidere completamente con quello adottato nella pratica lavorativa reale. Inoltre, alcuni candidati potrebbero preparare anticipatamente risposte considerate maggiormente adeguate o socialmente desiderabili, riducendo così la spontaneità del colloquio.

1.2.3.2 Behaviour Description Interview

La Behaviour Description Interview¹⁸ (BDI) rappresenta una particolare tipologia di intervista strutturata basata sull'analisi dei comportamenti passati del candidato. Questo modello si fonda sul principio secondo cui il miglior indicatore del comportamento futuro

¹⁷ Il Problem solving è la capacità di identificare un problema, analizzarlo, trovare soluzioni praticabili e implementarle in modo efficace. (<https://consulentidellavoro.mi.it/wp-content/uploads/2024/08/HRO-Siboni.pdf>)

¹⁸ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

di una persona sia rappresentato dalle esperienze e dalle azioni già adottate in precedenti situazioni lavorative. A differenza della Situational Interview, che si concentra su comportamenti ipotetici futuri, la Behaviour Description Interview analizza situazioni realmente vissute dal soggetto. Il selezionatore formula quindi domande finalizzate ad approfondire episodi concreti affrontati nel corso dell'esperienza professionale del candidato, cercando di comprendere come abbia gestito determinate problematiche lavorative o relazionali. Uno degli aspetti principali della BDI riguarda la concretezza delle informazioni raccolte. Basandosi su esperienze già vissute il colloquio tende infatti a ridurre il rischio di risposte troppo teoriche o idealizzate. Anche questa metodologia presenta un elevato livello di strutturazione: le domande vengono preparate anticipatamente sulla base delle competenze richieste dalla mansione e poste ai candidati seguendo criteri il più possibile uniformi. Nel corso degli anni è stato studiato come la BDI presenti una buona capacità predittiva rispetto alle future prestazioni lavorative, proprio perché si concentra su comportamenti già osservabili nella realtà professionale. Tuttavia, uno dei principali limiti riguarda il fatto che non tutti i candidati possiedono esperienze lavorative adeguate o confrontabili rispetto alla posizione richiesta, rendendo talvolta più difficile il confronto tra le diverse risposte fornite durante il colloquio.

CAPITOLO 2

ANALISI COMPARATIVA ED EFFICACIA DELLE INTERVISTE

2.1 VALUTAZIONE CRITICA DELLE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI INTERVISTA

L'intervista di selezione non rappresenta solamente uno strumento di raccolta delle informazioni, ma costituisce soprattutto un processo valutativo attraverso il quale il selezionatore formula un giudizio sul candidato. Durante il colloquio vengono infatti raccolti, interpretati e organizzati numerosi elementi relativi alle competenze professionali, alle caratteristiche personali, ai comportamenti e alle modalità relazionali del soggetto esaminato. Per questo motivo le diverse tipologie di intervista non possono essere analizzate esclusivamente sulla base del loro grado di strutturazione, ma devono essere valutate anche in relazione alla validità, all'attendibilità e alle capacità di limitare gli errori di valutazione. Uno dei principali criteri di valutazione riguarda la validità¹⁹. Con questo termine si intende la capacità dello strumento di misurare realmente le caratteristiche che si vogliono osservare e, soprattutto, di prevedere in maniera sufficientemente accurata il comportamento lavorativo futuro del candidato. Le interviste strutturate risultano generalmente quelle caratterizzate dal livello più elevato di validità, poiché si basano su domande standardizzate, criteri di valutazione definiti in anticipo e modalità uniformi di confronto tra i candidati. La presenza di procedure prestabilite riduce infatti il rischio che la valutazione venga influenzata da impressioni soggettive o da elementi poco pertinenti rispetto alla mansione. All'interno di questa categoria assumono particolare rilevanza strumenti come la Situational Interview e la Behaviour Description Interview, che focalizzano l'attenzione rispettivamente sui comportamenti ipotetici futuri e sulle esperienze comportamentali passate del candidato. In entrambi i casi la valutazione

¹⁹ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

tende a concentrarsi su situazioni direttamente collegate all'attività lavorativa, aumentando così la capacità predittiva dell'intervista. Le interviste semi-strutturate presentano invece un livello intermedio di validità. Pur mantenendo una traccia comune e alcuni criteri condivisi, lasciano maggiore libertà al selezionatore nella gestione dell'interazione. Questo consente di approfondire aspetti particolarmente significativi emersi durante il colloquio, ma allo stesso tempo espone maggiormente il processo valutativo al rischio di soggettività. Nelle interviste non strutturate, infine, la validità tende a ridursi ulteriormente dal punto di vista scientifico, poiché la mancanza di standardizzazione rende più difficile confrontare i candidati attraverso parametri omogenei. Tuttavia, questa tipologia può risultare particolarmente utile quando l'obiettivo principale consiste nell'analizzare in profondità la personalità, la motivazione o le capacità relazionali del soggetto. Un secondo criterio fondamentale riguarda l'attendibilità. Essa indica il livello di coerenza e stabilità delle valutazioni ottenute. Un'intervista risulta attendibile quando candidati differenti vengono valutati attraverso criteri simili e quando più selezionatori tendono a formulare giudizi relativamente coerenti sugli stessi soggetti. Anche sotto questo aspetto le interviste strutturate risultano generalmente superiori rispetto ad altre modalità di colloquio. La standardizzazione delle domande e delle procedure di scoring riduce infatti differenze legate allo stile personale dell'intervistatore. Nelle interviste non strutturate, al contrario, il colloquio può cambiare significativamente da un candidato all'altro, rendendo più difficile garantire uniformità nelle valutazioni. Nel processo valutativo assumono inoltre un ruolo particolarmente importante le impressioni iniziali e le informazioni raccolte durante le prime fasi del colloquio. Diversi studi hanno evidenziato come gli intervistatori tendano spesso a formulare giudizi preliminari nei primi minuti dell'interazione e a interpretare

successivamente le informazioni raccolte in modo coerente con tali impressioni iniziali. Questo fenomeno risulta particolarmente evidente nelle interviste meno strutturate, dove il selezionatore dispone di maggiore libertà interpretativa. Le informazioni sfavorevoli sembrano inoltre avere un peso superiore rispetto a quelle positive. Alcune ricerche hanno dimostrato che una singola informazione negativa può influenzare la valutazione finale in misura maggiore rispetto a numerose informazioni favorevoli. L'intervistatore tende infatti a considerare maggiormente rilevanti gli elementi percepiti come rischiosi o problematici per l'organizzazione. Le diverse tipologie di intervista possono essere valutate anche in relazione alla loro capacità di limitare gli errori valutativi. Tra gli errori più frequenti emerge quello di contrasto²⁰, ovvero la tendenza a valutare le caratteristiche altrui in opposizione alle proprie. Ad esempio, l'intervistatore "allegro" giudica gli intervistati "tristi" e viceversa il "timido" li giudica come sicuri di sé. Un altro errore frequente è rappresentato dalla tendenza centrale, cioè la propensione del selezionatore a formulare giudizi medi evitando valutazioni troppo positive o troppo negative. A questi si aggiungono gli errori di indulgenza e severità, nei quali il valutatore tende sistematicamente a esprimere giudizi troppo favorevoli oppure eccessivamente rigidi. Un ulteriore elemento centrale riguarda il momento valutativo vero e proprio. Durante il colloquio il selezionatore raccoglie progressivamente informazioni relative a esperienze professionali, capacità cognitive, caratteristiche motivazionali, modalità relazionali e tratti della personalità. Successivamente tali informazioni vengono confrontate con un modello di riferimento, che può essere teorico oppure costruito concretamente sulla base dei requisiti richiesti dalla mansione. La qualità della valutazione dipende quindi non soltanto dalla quantità di informazioni raccolte, ma soprattutto dalla capacità

²⁰ Piergiorgio Argentero, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione

dell'intervistatore di interpretarle correttamente e di collegarle alle reali esigenze organizzative. Le interviste strutturate tendono a privilegiare gli aspetti maggiormente osservabili e misurabili, come competenze tecniche, capacità organizzative e gestione delle situazioni lavorative. Le interviste semi-strutturate consentono di integrare elementi più quantitativi con aspetti qualitativi legati alla motivazione, alla comunicazione e alle capacità relazionali. Le interviste non strutturate, infine, risultano particolarmente efficaci nell'analisi approfondita della personalità e delle dinamiche comunicative spontanee, ma presentano maggiori difficoltà dal punto di vista della comparabilità e dell'oggettività delle valutazioni. L'analisi critica delle diverse tipologie di intervista evidenzia quindi come nessuna modalità possa essere considerata universalmente superiore alle altre in senso assoluto. Ogni tipologia presenta specifici vantaggi e limiti che devono essere valutati in relazione agli obiettivi della selezione, al contesto organizzativo e alle caratteristiche della posizione lavorativa. Proprio per questo motivo, nei moderni processi di selezione, si tende sempre più frequentemente a utilizzare approcci integrati nei quali differenti modalità di intervista vengono combinate tra loro al fine di ottenere valutazione più complete, attendibili e coerenti.

2.2 LE TIPOLOGIE DI INTERVISTA NEI VARI CONTESTI SELETTIVI

L'analisi delle differenti modalità di conduzione del colloquio evidenzia come l'efficacia dell'intervista di selezione risulti strettamente collegata non soltanto al grado di strutturazione adottato, ma anche alle caratteristiche del contesto organizzativo e agli obiettivi specifici del processo valutativo. Le diverse tipologie di intervista presentano infatti livelli differenti di validità, attendibilità, flessibilità comunicativa e capacità predittiva; di conseguenza, la loro applicazione tende a variare in relazione alle competenze che si intendono osservare e alla posizione lavorativa da ricoprire. Le

interviste strutturate appaiono maggiormente coerenti nei contesti caratterizzati da un elevato livello di standardizzazione del processo selettivo. In situazioni in cui risulta necessario valutare numerosi candidati attraverso criteri uniformi, la presenza di domande prestabilite e procedure condivise consente di aumentare la comparabilità delle valutazioni. Tale aspetto assume particolare rilevanza soprattutto nei processi selettivi di grandi organizzazioni o nelle procedure in cui vengono richiesti elevati livelli di oggettività e controllo metodologico. Questa modalità tende inoltre a risultare particolarmente funzionale nelle posizioni lavorative in cui le competenze richieste sono chiaramente identificabili e direttamente osservabili. In ambiti tecnici, amministrativi o operativi, infatti, la standardizzazione permette di focalizzare l'attenzione su elementi strettamente collegati alla mansione lavorativa. In tale prospettiva assumono particolare importanza strumenti come la Situational Interview, che consente di analizzare le modalità attraverso cui il candidato affronterebbe specifiche problematiche professionali, offrendo indicazioni utili riguardo alle capacità decisionali, organizzative e di problem solving. Le interviste semi-strutturate sembrano invece adattarsi maggiormente ai contesti selettivi caratterizzati da una più elevata complessità relazionale e comunicativa. La presenza di una traccia comune garantisce infatti una certa uniformità nella raccolta delle informazioni, ma permette anche al selezionatore di approfondire maggiormente alcuni aspetti. Tale caratteristica consente di ottenere una valutazione più ampia non soltanto delle competenze professionali, ma anche degli elementi motivazionali, delle capacità relazionali e delle modalità comunicative del candidato. Per queste ragioni, le semi-strutturate risultano frequentemente utilizzate nei processi di selezione relativi a ruoli manageriali, commerciali o comunque caratterizzati da una forte componente relazionale. Le interviste non strutturate appaiono invece orientate all'approfondimento qualitativo

della personalità e delle modalità comunicative del candidato, grazie all'alto livello di libertà nella gestione dell'interazione. Tuttavia, proprio l'assenza di procedure fortemente standardizzate rende questa modalità maggiormente esposta agli errori valutativi e all'influenza delle impressioni soggettive dell'intervistatore. Di conseguenza, pur consentendo una conoscenza più approfondita del soggetto, le interviste non strutturate tendono generalmente a risultare meno adeguate nei processi selettivi che richiedono elevati livelli di uniformità e confrontabilità delle valutazioni. Nel complesso l'utilizzo di procedure maggiormente strutturate appare generalmente più coerente nei contesti caratterizzati da esigenze di comparabilità; al contrario, modalità più flessibili sembrano adattarsi meglio a situazioni in cui assume maggiore importanza l'approfondimento qualitativo delle caratteristiche relazionali del candidato. Per questo motivo, nei moderni processi di selezione del personale, si osserva una progressiva tendenza all'integrazione di differenti modalità di intervista, con l'obiettivo di bilanciare precisione valutativa, capacità predittiva e approfondimento delle caratteristiche individuali del soggetto esaminato.

CONCLUSIONI

Questo elaborato si focalizzato nell'analisi delle principali tipologie di intervista utilizzate nei processi di selezione del personale, approfondendo le caratteristiche, le modalità di conduzione e gli elementi che ne determinano l'efficacia dal punto di vista valutativo. Nel corso della trattazione è emerso come l'intervista rappresenti ancora oggi uno degli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni, nonostante le difficoltà e i limiti che possono influenzare il processo decisionale durante la valutazione dei candidati. È stato possibile osservare l'evoluzione del colloquio di selezione che si è progressivamente trasformato in uno strumento sempre più articolato e strategico, nel quale non vengano valutate solamente le competenze tecniche del candidato, ma anche aspetti legati alla comunicazione, alla capacità relazionale. Proprio per questo studiosi come Malinowski, Morse & Niehaus si sono dedicati allo studio delle modalità di conduzione dell'intervista, cercando di individuare procedure capaci di rendere il processo maggiormente affidabili, coerente e oggettivo. Attraverso la suddivisione e lo studio in tre gruppi delle interviste è emerso come il grado di strutturazione influenzi profondamente la qualità delle informazioni raccolte e le modalità con cui vengono formulate le valutazioni finali. Le interviste meno strutturate, infatti, presentano un'impronta più colloquiale con una maggiore spontaneità e si soffermano principalmente sull'aspetto personale e relazionale del candidato. D'altro canto, in questa tipologia è molto semplice arrivare ad una valutazione errata o al giudicare il candidato in maniera soggettiva e non oggettiva. Completamente all'opposto sono state analizzate nel corso dell'elaborato le interviste strutturate, le quali permettono di creare un processo di selezione standard che verrà poi ripetuto per ogni candidato; processo che presenta le sue

domande predefinite, i suoi criteri di valutazione e procedure maggiormente controllabili dal punto di vista metodologico. È stato inoltre evidenziato come non esista effettivamente una tipologia di intervista universale che è superiore alle altre. Ogni modalità presenta i suoi vantaggi e limiti che devono essere consultati e valutati in base alla tipologia di selezione da effettuare, alla posizione lavorativa e alle esigenze dell'organizzazione. In alcuni contesti risulta maggiormente utile adottare modalità flessibili per ricercare approfonditamente nella personalità del candidato; in altre situazioni, invece, è più efficace ottenere dei risultati specifici che possano essere confrontabili in una moltitudine di candidati. Un altro aspetto emerso durante l'analisi è il ruolo dell'intervistatore e della sua preparazione professionale. La qualità del colloquio dipende infatti non soltanto dalla struttura dell'intervista, ma anche dalla capacità del selezionatore di gestire correttamente la comunicazione, formulare domande pertinenti e interpretare le informazioni con coerenza. Alla luce di quanto analizzato nel presente lavoro, emerge quindi come, nonostante l'evoluzione e le trasformazioni che hanno interessato il mondo del lavoro, il colloquio mantiene un ruolo fondamentale nel processo di selezione e difficile da sostituire. Proprio per questo ad oggi le organizzazioni cercano di sviluppare modalità di intervista sempre più equilibrate, cercando di raggruppare insieme più tipologie di strutturazioni diverse rendendo così il processo di selezione il più efficace possibile.

BIBLIOGRAFIA

FRANCESCO LA VARVERA, 2013, Comunicazione non verbale, SOVERA EDIZIONI

FELICE ADDEO, PAOLO MONTESERPELLI, 2007, Esperienze di analisi di interviste non direttive, prima edizione, ARACNE EDITORE

PIERGIORGIO ARGENTERO, 2022, L'intervista di selezione. Teoria - ricerca – pratica, settima edizione, FRANCO ANGELI EDITORE

CARLA MAZZOLENI, FRANCESCA FACIOLI, 2006, Che cos'è l'Impression management, CAROCCI EDITORE

GIUSEPPE GANDOLFI, 2023, Il processo di selezione strumenti tecniche, seconda edizione

ANDREA FONTANA, ANASTASIA H. PROKOS, 2007, The interview From Formal to Postmodern

COSTA G., GIANECCHINI M., Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, MCGRAW-HILL

DONATELLA DELLA PORTA, 2014, L'intervista qualitativa, LATERZA EDITORI

EDOARDO GIUSTI, MARIANO PIZZO, 2003, La selezione professionale: Intervista e valutazione delle risorse umane con il modello pluralistico integrato, SOVERA EDITORE

UGO FERMI, 2007, Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale, terza edizione, FRANCO ANGELI EDITORE

RUTH KIRCHER, LENA ZIPP, 2022, Research methods in languages attitudes, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS

NORMAND PETTERSEN, ANDRÉ DURIVAGE, 2008, The structured interview: Enhancing staff selection, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

SITOGRAFIA

https://karelvandenbosch.nl/documents/2016_Toet_etal_IJHSS_Effects_of_personal_characteristics_on_susceptibility_to_decision_bias_a_literature_study.pdf

https://www.researchgate.net/profile/RobertDipboye/publication/234095559_Structured_and_unstructured_selection_interviews_beyond_the_jobfit_model/links/0fcfd50f07cc77c11000000/Structured-and-unstructured-selection-interviews-beyond-the-job-fitmodel.pdf?

https://www.researchgate.net/publication/232558086_The_Validity_of_Employment_Interviews_A_Comprehensive_Review_and_Meta-Analysis

<https://consulentidellavoro.mi.it/wp-content/uploads/2024/08/HRO-Siboni.pdf>

<https://journals.openedition.org/qds/1058>

<https://www.jstor.org/stable/23004851>

https://e-l.unifi.it/pluginfile.php/845578/mod_resource/content/1/intervista.pdf