



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Il ruolo della comunicazione non verbale nel
colloquio di selezione**

**The role of non-verbal communication in the
job interview**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Silvia Ciccanti

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

| | |
|---|-----|
| INTRODUZIONE..... | 1 |
| Capitolo 1: LA SELEZIONE DEL PERSONALE | 3 |
| 1.1. Definizione..... | 3 |
| 1.2. Funzioni | 3 |
| 1.3. L'asimmetria informativa nel processo di selezione | 5 |
| 1.4. Le fasi del processo di selezione | 6 |
| 1.5. Strumenti e tecniche di selezione..... | 13 |
| 1.6. Gli errori della selezione | 15 |
| 1.7. Valutazione della selezione | 18 |
| 1.8. La selezione in uscita | 19 |
| Capitolo 2: LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE. | 22 |
| 2.1 La comunicazione: definizione..... | 22 |
| 2.2 Distinzione tra comunicazione e informazione..... | 23 |
| 2.3 Gli assiomi della comunicazione | 24 |
| 2.4 La comunicazione non verbale | 26 |
| 2.5 Le funzioni della comunicazione non verbale | 28 |
| 2.6 Le componenti della comunicazione non verbale | 28 |
| 2.7 Interpretare il linguaggio del corpo: la regola delle 3C..... | 30 |
| CONCLUSIONE..... | 32 |
| BIBLIOGRAFIA..... | i |
| SITOGRAFIA | iii |

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato è stato redatto con l'obiettivo di trattare il processo di selezione del personale e, in particolare, il modo in cui il linguaggio del corpo possa influenzare l'esito del colloquio di lavoro.

È un lavoro che consta di due capitoli: il primo capitolo, intitolato "La selezione del personale", è articolato in otto paragrafi, ciascuno dei quali tratta uno specifico argomento del processo di selezione, partendo da quelle che sono le fasi che lo caratterizzano, passando poi ai soggetti che prendono parte a questo processo e alla situazione di incertezza in cui si trovano ad operare.

Nel corso del primo capitolo si cercherà inoltre di spiegare come tentare di limitare gli errori di giudizio che possono insorgere durante la selezione, dovuti proprio alla possibilità che il selezionatore si faccia influenzare da elementi di soggettività, pregiudizi o dalla prima impressione, sia essa positiva o negativa, maturata sul candidato.

È anche per questo che il selezionatore si avvale dei molteplici strumenti a propria disposizione: in particolare, ricorre a metodi quali i colloqui di selezione, i test o l'assessment center per poter ottenere informazioni che siano il più possibile oggettive sul candidato da valutare, limitando i rischi legati all'asimmetria informativa che caratterizza la delicata fase della selezione e la possibilità di incorrere in errori che conducano a falsi positivi o a falsi negativi, a seconda che il candidato assunto non si riveli poi idoneo al contesto lavorativo, o che si scarti un candidato che invece avrebbe potuto svolgere in modo efficace ed efficiente il lavoro relativo alla posizione vacante.

La prima impressione del selezionatore è fondamentale nella valutazione del candidato: un candidato che si dimostri insicuro, non inquadrato o centrato sul proprio obiettivo oppure il

cui modo di presentarsi non rispecchi i valori e i principi di colui che deciderà l'esito del colloquio, potrebbe essere scartato o comunque valutato negativamente anche qualora avesse tutte le carte in regola per poter essere un buon lavoratore per l'azienda.

È quindi evidente come il linguaggio del corpo, l'abbigliamento e il proprio aspetto esteriore siano un aspetto da non sottovalutare durante un colloquio di selezione.

Ecco perché nel secondo capitolo dell'elaborato, intitolato "La comunicazione non verbale nel colloquio di selezione" viene trattata l'importanza del linguaggio del corpo e eventualmente quali accorgimenti possano essere adottati per imprimere una prima impressione positiva sul selezionatore.

In particolare, vedremo come si articola la comunicazione non verbale, la sua predominanza su quella verbale, nonché il modo in cui è possibile interpretare il linguaggio del corpo per poter ottenere un vantaggio in fase di selezione.

Ciò perché anche quando non si comunica verbalmente si sta comunque trasmettendo un messaggio alla controparte: ciò avviene attraverso i cosiddetti movimenti cinetici, quali i gesti, i movimenti del corpo e le espressioni del viso, ma anche attraverso l'uso dello spazio, l'uso di artefatti e i para-linguaggi.

L'obiettivo di questo elaborato è quindi quello di comprendere quali siano gli aspetti non verbali che possono influenzare il colloquio di selezione e come essi possano essere sfruttati da parte del candidato, per trarre benefici in sede di valutazione, e da parte del selezionatore per capire come interpretare i segnali derivanti dal comportamento della controparte.

Capitolo 1

LA SELEZIONE DEL PERSONALE

1.1 Definizione

La selezione del personale (recruitment o recruiting) è il processo operativo attraverso il quale vengono poste in essere le azioni volte all'identificazione e all'inserimento del personale in azienda.¹

È l'attività tramite cui la realtà organizzativa analizza la corrispondenza tra le proprie esigenze e l'offerta del mercato del lavoro, in modo da realizzare i cambiamenti e i miglioramenti ritenuti più opportuni per il successo dell'azienda.²

1.2 Funzioni

Selezionare non significa scegliere i candidati migliori, quanto più i candidati che per caratteristiche personali, oltre che professionali, siano il più possibile compatibili con la realtà aziendale in termini di cultura organizzativa e valori.³

Tra le principali funzioni della selezione possiamo distinguere le seguenti:

- a) Raccogliere informazioni, sia sul lavoro che sui candidati
- b) Predire i comportamenti futuri dei candidati e il loro rapporto con l'organizzazione
- c) Decidere circa l'assunzione o il cambiamento di posizione dei candidati
- d) Produrre informazioni sui comportamenti lavorativi dei candidati

¹ "Selezione del personale: tutto quello che devi sapere", Randstad. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/>

²Gandolfi G., (2016). Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). FrancoAngeli.

³ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

In particolare, la selezione è importante sia per identificare che per attrarre candidati che siano idonei a soddisfare le esigenze dell'azienda e coprire eventuali posti vacanti al suo interno.⁴

Le finalità della selezione, infatti, sono molteplici: in primo luogo, una corretta e meticolosa descrizione delle caratteristiche richieste dall'azienda circa i propri lavoratori consentirà di selezionare i candidati ritenuti idonei a ricoprire il ruolo con successo.

Lo scopo della selezione è difatti quello di assumere le persone giuste, ma non solo: selezionare serve a rendere più efficiente sia l'individuazione che l'inserimento dei talenti in azienda, consentendo all'impresa di ridurre le relative tempistiche e i costi.

Inoltre, la selezione ha come finalità quella di garantire all'azienda un importante ritorno sull'investimento, consentendole di ottenere risvolti positivi dal punto di vista della produttività e della redditività.⁵

Il momento della selezione è però importante per l'azienda quanto lo è per il candidato: in particolare, ricorrendo a strumenti quali l'intervista di selezione, il datore di lavoro deve essere in grado di attrarre il potenziale lavoratore, che sulla base delle informazioni raccolte durante tale fase maturerà una decisione.

A tal fine l'azienda è tenuta a fornire al candidato quante più informazioni possibili circa le condizioni di inserimento, di lavoro e di crescita professionale all'interno dell'organizzazione, in modo che il lavoratore possa, da un lato, valutare la congruenza tra le proprie aspettative e quanto offerto dal nuovo contesto lavorativo e dall'altro, porre in essere un'autovalutazione rispetto alla posizione da ricoprire.

⁴ ISPER (2023). Nuove modalità di selezione del personale.

⁵ “Selezione del personale: tutto quello che devi sapere”, Randstad. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/>

Fornire il maggior numero di informazioni al candidato significa ridurre i rischi legati a un errato inserimento, fondato su false aspettative del lavoratore circa l'azienda.⁶

1.3 L'asimmetria informativa nel processo di selezione

Quello della selezione è un momento molto delicato: ciò è dovuto all'asimmetria informativa vigente tra le parti, perché così come il lavoratore non conosce tutte le caratteristiche dell'impresa e le sue prospettive di lavoro all'interno dell'organizzazione, anche l'impresa dispone di un limitato numero di informazioni, ossia quelle contenute nel curriculum del candidato e da egli stesso messe a disposizione dell'azienda. Il risultato della negoziazione è quindi incerto.

Quella citata è una particolare forma di asimmetria informativa, nota come “selezione avversa” o opportunismo ex ante.⁷

Alla base dei problemi di asimmetria informativa ex ante vi è il fatto che gli individui sono diversi tra loro in termini di prestazioni lavorative: ciascuno si caratterizza per delle abilità innate che non sono direttamente osservabili dall'azienda e che possono essere fonte di comportamenti opportunistici.

In particolare, è possibile che il lavoratore fornisca all'azienda informazioni non veritiere o comunque incomplete circa la propria condizione, dichiarando un talento più elevato di quello effettivo, così come l'impresa, per tutelarsi, potrebbe avere interesse a offrire una retribuzione più bassa al lavoratore, non coerente con la sua produttività marginale.

Ciò perché, se l'impresa offrisse ai lavoratori un salario basato su quanto dichiarato dai lavoratori stessi, i candidati a più bassa produttività sarebbero spinti a dichiarare il falso, sostenendo di avere una produttività elevata.

⁶ Argentero P., (2011). *L'intervista di selezione: teoria, ricerca e pratica*. Milano: FrancoAngeli.

⁷ Costa G., Gianecchini M., (2019). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.

Ciò causerebbe un problema in quanto il datore di lavoro finirebbe per retribuire tutti allo stesso modo, facendo sì che i lavoratori ad alta produttività non accetteranno il lavoro.

L'esito di tale meccanismo è rappresentato dal cosiddetto "equilibrio pooling", una soluzione che, pur generando inefficienze, prevede di offrire una retribuzione intermedia a quella che l'impresa offrirebbe alle due diverse categorie di lavoratori se le loro caratteristiche fossero note ed osservabili⁸.

La selezione del personale è quindi un processo complesso e caratterizzato da incertezza, la cui importanza si evince però dal fatto che reclutare i giusti talenti significa per l'impresa sopravvivere nel tempo e prosperare.

1.4 Le fasi del processo di selezione

Il processo di selezione si compone di quattro fasi:

1. La definizione del profilo
2. Il reclutamento
3. Lo screening
4. La valutazione

1. La definizione del profilo

La definizione del profilo rappresenta la fase preliminare del processo di selezione, in cui si provvede a descrivere le attività, i compiti e le responsabilità relative alla posizione vacante (job description), ma anche le caratteristiche, in termini di competenze, conoscenze ed abilità, della persona chiamata a ricoprire il ruolo (person specification).

⁸ FUNZIONE PUBBLICA CGIL Formazione Concorsi (2021). https://concorsipubblici.fpcgil.it/wp-content/uploads/2021/10/INPS_Lez-14_3-LAsimmetria-informativa-circa-la-qualita-dei-lavoratori.pdf

In particolare, la job description, oltre a quali siano i principali compiti da svolgere e i relativi strumenti di lavoro, consente anche di definire quali siano gli obiettivi che devono essere conseguiti, i requisiti professionali richiesti, l'etichetta della posizione, eventuali autonomie e responsabilità, le relazioni interne ed esterne, la collocazione organizzativa e le condizioni ambientali di lavoro.⁹

In quanto alla person specification, invece, è uno strumento utilizzato dagli addetti alle risorse umane al fine di individuare il candidato che sia il più possibile idoneo a svolgere il ruolo richiesto dalla posizione vacante, valutando anche eventuali valori soglia richiesti per svolgere un determinato compito, nonché i titoli di studio e i requisiti professionali necessari.¹⁰

2. Il reclutamento

La seconda fase di questo processo consiste nel reclutamento, ossia lo strumento che consente di comunicare la domanda di lavoro ed attivare la potenziale offerta.

Il reclutamento può avvenire sia internamente che esternamente rispetto all'impresa, a seconda che si faccia riferimento al mercato interno o al mercato esterno.

Nel caso in cui si ricorra al mercato interno, e quindi a persone già inserite nell'organizzazione, il reclutamento può avvenire tramite interventi di mobilità, generalmente gestiti dagli addetti alle risorse umane, oppure attraverso l'autocandidatura del soggetto che si propone per una data posizione; in questo caso si parla di job posting.

Nel caso del reclutamento esterno, invece, gli strumenti a disposizione sono più numerosi.

Tra essi possiamo individuare:

⁹ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

¹⁰ "Le 3 JOBS: Job Analysis, Job Description e Job Profile" <https://www.risorseumane-hr.it/job-analysis-job-description-job-profile/>

- l'autocandidatura
- il passaparola
- le inserzioni, sia online che su organi di stampa
- centri per l'impiego
- società di consulenza
- scuole ed università

In particolare, prerogativa del reclutamento esterno è che, a differenza del reclutamento interno che a lungo termine potrebbe causare l'obsolescenza del capitale umano, consente di innovare l'organizzazione, aumentando il grado di varietà del personale aziendale.¹¹

3. Lo screening

Una volta terminata la fase del reclutamento, i candidati valutati idonei devono essere sottoposti ad un processo di filtro al fine di eliminare coloro che non posseggono i requisiti minimi per poter proseguire la selezione. Questa fase prende il nome di screening.¹²

Attraverso lo screening è possibile facilitare le successive fasi della selezione, in quanto consente di effettuare un confronto preliminare tra i requisiti richiesti dalla posizione da ricoprire e le caratteristiche possedute dal candidato, riportate nel curriculum vitae.

In particolare, il candidato dovrebbe inserire nel proprio curriculum quelle informazioni considerate necessarie per poter superare il primo filtro del processo di selezione.

¹¹ Gabrielli G., Profili S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane. Isedi.

¹² "Cos'è lo Screening Curricula? Definizione e significato". In-recruiting.com.

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

Per redigere in modo ottimale il proprio CV e consentire all'impresa di effettuare una prima valutazione occorre dividere il lavoro in due passaggi fondamentali: il primo consiste nel delineare una scaletta dei contenuti, il secondo nell'effettuare la stesura del documento.

Quando si procede con la stesura del CV occorre informare il selezionatore circa le seguenti informazioni:

- le proprie generalità (nome, cognome, data e luogo di nascita, residenza, ecc.) (G)
- la propria formazione e gli studi compiuti (F)
- l'attuale stato occupazionale (O_a)
- le esperienze lavorative precedenti (O_p)
- le conoscenze pregresse (EC)
- eventuali interessi extralavorativi ed hobbies (IEP)
- motivazioni e progetti futuri (PF)

Questi elementi possono essere sintetizzati tramite la seguente formula matematica:

$$CV = G + F + O_a + O_p + EC + IEP + PF$$

La composizione del CV così evidenziata ha valenza generale, per cui potrà essere adottata in modo indifferenziato a partire dal neodiplomato in cerca di una prima occupazione, al neolaureato, e così via¹³

Sulla base delle notizie raccolte attraverso la lettura accurata dei CV e di eventuali lettere di presentazione fornite dal candidato, il selezionatore sarà in grado di fornire una prima valutazione, potendo distinguere tra tre categorie di soggetti: gli idonei, i non idonei e coloro che, per motivi specifici, verranno collocati tra le riserve.

¹³ Amadori A. (2008). La guida del Sole 24 Ore al curriculum vitae.

In particolare, coloro che saranno ritenuti idonei passeranno alla fase successiva dello screening, quella dell'intervista, mentre quelli non idonei verranno scartati e per loro l'iter di selezione risulterà terminato.

In quanto alle riserve, invece, esse rappresentano candidati che potrebbero essere potenzialmente interessanti per l'azienda, ma che rientrano solo in parte nei requisiti da essa ricercati.

Un esempio potrebbe essere rappresentato da un soggetto che presenta un profilo professionale in linea con quello richiesto dall'azienda, ma che per motivi legati all'età non rispecchia a pieno le aspettative dei selezionatori.

Un altro esempio potrebbe invece essere quello di un candidato che non dispone delle caratteristiche necessarie per coprire la posizione aperta, ma che potrebbe essere impiegato per un'altra posizione.

I curriculum vitae di questi candidati non vengono quindi scartati, ma verranno messi da parte in modo tale che, qualora ce ne fosse bisogno, possano essere comunque convocati per proseguire il processo di selezione¹⁴.

Una volta esaminati i CV, il selezionatore provvederà ad inviare ai non idonei una lettera o una mail di ringraziamento per l'interesse mostrato verso l'azienda, per poi procedere con la convocazione dei candidati risultati idonei.

Si tratta dell'ultimo step della fase di screening, in cui il selezionatore comunica l'interesse da parte dell'azienda di svolgere un colloquio conoscitivo con il candidato. Ciò può essere effettuato tramite lettera, e-mail o telefono e rappresenta il primo contatto diretto tra azienda

¹⁴ Fermi U. (2016). Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale. FrancoAngeli.

e candidato, in cui il selezionatore provvederà a fornire le informazioni necessarie circa il luogo e l'orario dell'intervista, l'eventuale durata dell'esame e la sua tipologia.¹⁵

4. La valutazione

Terminato lo screening dei candidati si procede con l'ultima fase del processo di selezione, ossia la valutazione.

Valutare i candidati significa verificare l'effettiva corrispondenza tra le competenze da essi possedute e quelle richieste dall'azienda.

Affinché ciò sia possibile occorre ricorrere a degli strumenti, tra cui il più utilizzato risulta essere il colloquio di selezione (nel nostro caso useremo colloquio e intervista come sinonimi, sebbene presentino delle sottili differenze).

Esso, in particolare, persegue una duplice finalità: da un lato rappresenta uno strumento di comunicazione attraverso il quale il selezionatore approfondisce e verifica le informazioni ricavate attraverso lo screening, dall'altro intende chiarire al candidato quale sarà il suo ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il colloquio di selezione è utile per estrapolare ai candidati quelle informazioni che non possono essere facilmente dedotte attraverso la lettura del curriculum, quali comportamenti, credenze e valori.

Sono molteplici le variabili in grado di influenzare l'esito del colloquio: tra esse vi rientrano l'intervistato, l'intervistatore e il contesto in cui il colloquio avviene, con particolare riferimento al setting fisico e alla sua percezione da parte del candidato.¹⁶

¹⁵ “Che cos'è e come avviene lo screening dei candidati aziendali” Altervista.
<https://vitolvecchia.altervista.org/che-cose-e-come-avviene-lo-screening-dei-candidati-aziendali/>

¹⁶ Lumsa, https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/L_24_Colloquio_di_selezione.pptx

Può influenzare la buona riuscita del colloquio anche la tipologia di intervista condotta dal selezionatore:

- in base al tipo di relazione distinguiamo tra intervista amichevole, stress interview e intervista professionale;
- in base al grado di libertà distinguiamo tra intervista strutturata, semi-strutturata e intervista non strutturata;
- in base agli elementi quantitativi distinguiamo tra intervista uno ad uno, intervista panel, intervista in serie e intervista di gruppo.

Nel condurre l'intervista è bene che il selezionatore abbia preparato in modo accurato ogni sua parte: la preparazione è difatti la prima fase dell'intervista, quella in cui, dal punto di vista dei contenuti, si elaborano le domande essenziali da porre agli intervistati e gli eventuali temi da esplorare, mentre dal punto di vista dell'ambiente, si cerca di creare un luogo privo di disturbi.

Alla preparazione segue poi l'accoglienza: affinché l'intervista abbia un esito positivo occorre creare le condizioni affinché il candidato si senta a proprio agio, risultando disponibili ma pur sempre formali e fugando false aspettative dell'intervistato.

Si procede poi con lo sviluppo di un incontro attivo, concentrando l'attenzione sul candidato, spronandolo a parlare, dimostrandogli la propria importanza e cercando di estrapolare quante più informazioni possibili.

Una volta sottoposte al candidato tutte le domande, siano esse chiuse o aperte, ci si avvia verso la chiusura dell'intervista, in cui ambe le parti dovranno valutare la chiarezza delle notizie raccolte. In caso contrario potranno richiedere ulteriori delucidazioni.

Si giunge così alla fase finale dell'intervista, quella della valutazione. Durante questa fase l'intervistatore raggrupperà le informazioni raccolte per aree significative e, una volta che le

avrà integrate con il quadro complessivo della persona, sarà possibile valutare la corrispondenza tra i requisiti ricercati per la posizione vacante e il profilo del candidato.

Se i due profili combaceranno si comunicherà al selezionato la propria idoneità e si procederà con il suo inserimento all'interno dell'azienda.¹⁷

1.5 Strumenti e tecniche di selezione

Selezionare il personale è un compito complesso, in quanto richiede che vengano valutati molti aspetti del profilo del candidato ed è per questo che il selezionatore si avvale dei molteplici strumenti a sua disposizione al fine di individuare il soggetto più idoneo.

Tra questi strumenti, oltre al già citato colloquio di selezione, rinveniamo l'assessment center e i test.

L'assessment center, in accordo con Byham e Thornton (1982), è una metodologia di valutazione che utilizza congiuntamente più tecniche di osservazione e che viene attuata da più valutatori che al termine di un confronto giungono al risultato finale.

L'assessment center coinvolge solitamente gruppi composti da 6/8 partecipanti e la cui durata è compresa mediamente tra 1 e 3 giorni, in cui è previsto lo svolgimento in successione di prove situazionali e simulazioni che permettono di osservare il comportamento delle persone quando si trovano ad affrontare situazioni simili a quelle che potrebbero coinvolgerli durante l'attività lavorativa vera e propria.

Prerogativa dell'assessment è che i candidati vengano osservati congiuntamente da un ampio numero di valutatori, detti assessor, affinché ciascuno di essi, a rotazione, osservi una prova

¹⁷ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

diversa, in modo da scongiurare o comunque ridurre il bias legato alla soggettività delle valutazioni.

Il risultato ultimo della valutazione è dato quindi dall'integrazione dei diversi punti di vista degli assessor maturati nelle diverse prove e il feedback dovrà essere comunicato sia all'azienda che al candidato al fine di garantire la trasparenza del processo.¹⁸

Un ulteriore strumento, la cui efficacia è massima quando combinato al colloquio di selezione, è rappresentato dai test.

Essi consistono in una procedura caratterizzata da standardizzazione, velocità e oggettività che prevede di sottoporre l'individuo a stimoli differenti in grado di suscitare una sua risposta che potrà essere interpretata sulla base di specifiche norme, consentendo di effettuare un confronto con altri soggetti.

Possiamo distinguere tra diverse tipologie di test:

- Test di personalità
- Test di conoscenza e capacità
- Test attitudinali
- Test di interessi e valori professionali

I test di personalità sono finalizzati a evidenziare tratti caratteristici e stabili della personalità di un individuo, in particolare la sua motivazione, emotività e capacità relazionale.

I test di conoscenza e capacità, anche noti come test di profitto, vengono invece impiegati per valutare le abilità di un dato individuo in una specifica attività, nonché le sue conoscenze circa la posizione lavorativa e possono comprendere al suo interno anche esercizi di logica e ragionamento.

¹⁸ Consiglio C. (2019). Assessment Center. Tra rigore metodologico e nuove sfide del mondo che cambia. FrancoAngeli.

Troviamo poi i test attitudinali: il loro impiego è previsto soprattutto in caso di candidati alla prima esperienza lavorativa. Sono volti a valutare il potenziale dell'individuo, al di là delle sue capacità tecnico-specialistiche, evidenziando le sue potenziali abilità nello svolgere una determinata attività lavorativa.

Per concludere troviamo i test di interessi e valori professionali. Si tratta di test il cui obiettivo è quello di indagare su quali siano gli effettivi interessi della persona al fine di poterla indirizzare verso il settore ad essa più idoneo.

A prescindere dalla tipologia di test somministrato è bene evitare di sottoporlo al candidato prima che il colloquio abbia inizio, in quanto in tal modo potrebbe essere visto come l'unico criterio di selezione.¹⁹

1.6 Gli errori della selezione

Il ruolo del selezionatore è un ruolo molto delicato in quanto è chiamato a valutare in modo obiettivo e imparziale i candidati, evitando di farsi influenzare dai propri giudizi e dalle proprie valutazioni soggettive.

Ci sono però dei casi in cui l'oggettività dei selezionatori viene meno a causa di alcuni errori di valutazione commessi dal valutatore stesso: anche definiti bias, gli errori di valutazione sono distorsioni di giudizio in cui può incorrere il selezionatore perché, così come ogni altro individuo, anche chi valuta ha dei pregiudizi, siano essi positivi o negativi.

I bias più frequenti possono essere ricondotti a cinque tipologie:

1. la distorsione proiettiva: consiste nell'attribuire agli altri i nostri stessi pensieri e principi, interpretando il comportamento altrui in base alle nostre emozioni e sensazioni. Un esempio può essere rappresentato da un soggetto con un carattere

¹⁹ Cortese C.G., Del Carlo A., (2017). La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore. Raffaello Cortina Editore.

- insicuro che tenderà a riflettere la propria insicurezza sul candidato, ad esempio considerandolo dubbioso o esitante anche quando in realtà ciò non rispecchia il vero.
2. effetto alone: il valutatore si sofferma su un tratto specifico del candidato, tale da influenzare la percezione degli altri aspetti dell'individuo, pur non essendo il vero oggetto della valutazione.
 3. effetto primacy o effetto di prima impressione: il valutatore incorre in questo tipo di errore nel momento in cui, nel valutare il candidato, si lascia influenzare da quella che è stata la prima impressione maturata sul soggetto. Ciò distoglie l'attenzione del valutatore da altri aspetti che potrebbero essere rilevanti ma a cui non viene attribuita l'importanza che meritano a causa del fatto che chi valuta si sofferma solo sugli elementi emersi inizialmente, tralasciando quelli emersi al termine del colloquio.
 4. effetto di contrasto: è il caso in cui il valutatore paragona la performance di un candidato con quella degli altri, attribuendogli un giudizio positivo o negativo sulla base delle caratteristiche altrui. In particolare, è possibile che il selezionatore che abbia intervistato più individui che siano risultati non idonei per una data posizione tenda a valutare positivamente un profilo che sia leggermente superiore rispetto ai precedenti, ma che, se valutato in un'altra circostanza, risulterebbe anch'egli non idoneo.
 5. effetto somiglianza: è l'errore in cui incorre il valutatore che tende ad attribuire giudizi positivi ai soggetti che più si avvicinano alla sua personalità, finendo per rendere imparziale e soggettiva la valutazione.²⁰

²⁰ “Selezione del personale e bias cognitivi: quali sono i rischi?” Almalaurea.
<https://www.almalaurea.it/informa/news/2022/03/09/selezione-personale-bias-cognitivi>

Questi errori di valutazione danno quindi origine a quelli che prendono il nome di falsi positivi o falsi negativi.

Siamo in presenza di un falso negativo ogni qualvolta viene scartato un candidato che, se assunto, risulterebbe idoneo a ricoprire la posizione aperta. Ciò comporta per l'azienda un costo relativo alla possibilità di assumere un candidato qualificato.

Il caso opposto è invece rappresentato dal falso positivo. Si ha un falso positivo nel caso in cui un candidato valutato positivamente in fase di selezione, si rivelerà non idoneo a svolgere il ruolo assegnatogli. In questo caso l'azienda si troverà a sostenere diversi costi, legati in primis alla perdita di produttività, sia pur temporanea, al danneggiamento del clima aziendale nonché ai costi di una nuova selezione, dovuti alla necessità di sostituire il lavoratore inidoneo con uno più competente.

La situazione appena trattata può essere rappresentata graficamente attraverso la seguente matrice, che presenta in alto a sinistra l'errore legato al falso negativo e nel quadrante in basso a destra quello legato al falso positivo.²¹



Figura 1 La minimizzazione dei falsi positivi e dei falsi negativi

²¹ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

1.7 Valutazione della selezione

Una volta ultimata la selezione si rende necessario valutare tale fase in termini di efficacia ed efficienza.

In particolare, il processo si rivelerà efficace nel momento in cui il selezionatore sarà in grado di inserire in azienda candidati che, nel tempo, confermeranno la propria idoneità al contesto lavorativo.

Si parla invece di efficienza quando, con riferimento al rapporto tra i benefici conseguiti e i costi sostenuti durante il processo di selezione, i benefici sono maggiori dei costi.

Infatti, tra due metodi di selezione egualmente efficaci sarà preferibile quello che consente all'azienda di sopportare il minor costo possibile.²²

Per valutare la selezione e, quindi, l'efficacia e l'efficienza di questo processo, sono stati messi a punto degli indicatori, molto utili per comprenderne la buona riuscita e limitare gli errori di giudizio.

Quando si vuole misurare l'efficienza è necessario porla in relazione ai costi che l'azienda è tenuta a sostenere per ciascun candidato sottoposto a selezione. In particolare, i costi di selezione da considerare sono differenti e partono dalla remunerazione dei selezionatori alla remunerazione degli altri operatori coinvolti nel processo, fino ad arrivare ai rimborsi viaggio dei candidati o ai servizi erogati da specifiche società.

L'indicatore che viene più comunemente impiegato è il costo di selezione per candidato, che mette in rapporto la sommatoria dei costi di selezione rispetto al numero totale dei candidati sottoposti a selezione.

²² "Qualità del Processo di Selezione del Personale: la scala SPES-22" Rigolio L.
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/qualita-del-processo-di-selezione-del-personale-la-scala-spes-22/>

Per valutare l'efficacia possiamo invece servirci di specifici indicatori definiti selection ratio, in grado di valutare la capacità della selezione di individuare i candidati in due momenti diversi, ossia durante la fase preliminare di reclutamento e in quella subito successiva delle prove di selezione.

- selection ratio dei candidati totali = $\frac{\text{assunti}}{\text{candidati totali}} \times 100$

- selection ratio post screening = $\frac{\text{assunti}}{\text{candidati post screening}} \times 100$

Qualora si volesse misurare la qualità della selezione si dovrebbe invece ricorrere agli indicatori di carriera, ossia quei tassi che hanno come scopo quello di quantificare i candidati che hanno ottenuto una promozione negli anni successivi all'assunzione.²³

1.8 La selezione in uscita

Se da un lato gli addetti alle risorse umane devono occuparsi della selezione in entrata, dall'altro è possibile che si trovino a gestire anche la situazione opposta, ossia l'uscita del lavoratore dall'azienda.

Ciò può avvenire sia per scelta del lavoratore che decida di dare le proprie dimissioni, che per scelta del datore di lavoro.

Tra le tecniche di selezione in uscita l'outplacement sta sicuramente trovando ampia diffusione.

In particolare, esso è finalizzato al reinserimento e alla ricollocazione professionale di quei lavoratori che risultano inadatti al raggiungimento della strategia aziendale.

²³ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

Come definito dal decreto legislativo 276/2003, l'outplacement è "l'attività effettuata, su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente, anche in base ad accordi sindacali, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, singolarmente o collettivamente considerati, attraverso la preparazione, la formazione finalizzata all'inserimento lavorativo, l'accompagnamento della persona e l'affiancamento della stessa nell'inserimento nella nuova attività".

Esso prevede che venga stipulato un contratto che vede la partecipazione di tre soggetti, quali la società di outplacement, il lavoratore e l'azienda.

In particolare, la società di outplacement si impegnerà nei confronti dell'azienda, dietro compenso, a facilitare il processo di separazione del lavoratore dall'impresa, favorendo il suo inserimento in un nuovo contesto lavorativo.

Nei confronti del lavoratore, invece, gli addetti all'outplacement sono tenuti a favorire il suo ricollocamento tenendo in considerazione le sue esigenze e dovranno supportarlo fino a che non risulterà utilmente collocato nella nuova azienda.

Dal canto suo, il lavoratore dovrà però impegnarsi ad essere propositivo nei confronti della metodologia intrapresa dalla società di outplacement.²⁴

Possiamo classificare l'outplacement in due diverse tipologie:

- outplacement individuale
- outplacement collettivo

In particolare, l'outplacement individuale ha come obiettivo il reinserimento lavorativo di singole figure quali i quadri, i dirigenti e gli impiegati di concetto, mentre l'outplacement collettivo è un servizio volto a ricollocare nel mercato del lavoro impiegati d'ordine o operai

²⁴ "Outplacement. Come trasformare un «Licenziamento annunciato» in un vantaggio" Quadrio G.

che appartengano ad un gruppo di numero non inferiore a dieci. Come suggerisce quindi il nome, l'outplacement collettivo viene per lo più impiegato in quei casi di licenziamenti collettivi da parte dell'azienda.²⁵

La sua diffusione nel mondo del lavoro è dovuta in gran parte ai numerosi vantaggi che consente di ottenere. Infatti, il ricollocamento del personale in uscita consente di migliorare l'employer branding dell'azienda, ossia la sua reputazione, genera referenze positive, tutela sia il lavoratore che il datore di lavoro e riduce i costi legati a posti di lavoro vacanti.

L'outplacement è però vantaggioso anche per i dipendenti, perché i servizi che vengono offerti da queste società nei loro confronti consentono di diminuire lo stato di tensione e di incertezza che possono scaturire dopo l'uscita del lavoratore dall'azienda, proprio in virtù del supporto che viene loro offerto sia durante il ricollocamento che in seguito al loro inserimento, attraverso programmi di career coaching e professional branding.²⁶

²⁵ Confcommercio,
https://www.confcommerciomilano.it/it/contratti_lavoro/gestione_personale/risoluzione_rapporto/outplacement_home.html

²⁶ "Outplacement, cos'è e come funziona" Randstad.
<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/cos-e-outplacement/>

Capitolo 2

LA COMUNICAZIONE NON VERBALE NEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

2.1 La comunicazione: definizione

La comunicazione, intesa come l'attività costitutiva dell'uomo e della sua azione, è l'atto volontario attraverso cui si scambiano messaggi efficaci, diretti allo scopo che si intende perseguire.

In particolare, il termine comunicazione deriva dal latino "communicatio", ossia condividere, mettere in comune.

Comunicare richiede la presenza dei seguenti fattori:

- l'emittente: è l'attivatore dell'atto comunicativo, colui che invia il messaggio
- il destinatario: è il soggetto cui è rivolto il messaggio dell'emittente
- il messaggio: è l'oggetto della comunicazione, ciò che l'emittente vuole trasmettere al destinatario
- il codice: è il linguaggio, verbale e non, attraverso cui si comunica il messaggio
- il canale: è il mezzo che consente di veicolare il messaggio dall'emittente al destinatario; può essere sia naturale che artificiale
- il contesto: dove si colloca la comunicazione.

In particolare, il processo comunicativo è articolato come segue:

l'emittente utilizza un codice sulla base del quale formula un messaggio che deve essere trasmesso, attraverso un apposito canale, al destinatario, che procederà con la sua decodifica ed interpretazione.

Le parole sono però solo uno degli strumenti della comunicazione: il messaggio, infatti, può essere formulato utilizzando linguaggi diversi, siano essi verbali, sonori, iconico-visivi e mimico-gestuali.²⁷

La comunicazione umana, prevalentemente di tipo verbale, può essere classificata in due tipologie: comunicazione interpersonale e comunicazione sociale.

In particolare, la comunicazione interpersonale si caratterizza per il fatto che emittente e destinatario si intervallano, in quanto lo scambio avviene reciprocamente tra due o più individui e il processo comunicativo è contraddistinto da circolarità.

La comunicazione sociale, invece, è unidirezionale, per cui non è previsto uno scambio di ruoli tra emittente e destinatario, ma è il destinatario che si rivolge ad un'ampia platea di persone con l'intento di comunicare il proprio messaggio mediante canali quali la stampa, la televisione e le radio.²⁸

2.2 Distinzione tra comunicazione e informazione

Comunicare è l'atto attraverso cui si condivide un messaggio e sebbene possa sembrare che il suo scopo sia analogo a quello di informare esistono delle importanti differenze.

Per comprenderle è utile partire dal significato letterale dei due termini.

Infatti, se da un lato informare significa “dar forma” oppure “plasmare, modellare secondo una data struttura”, comunicare significa condividere.

Ciò perché è proprio lo scopo che è diverso: mentre attraverso la comunicazione si persegue come obiettivo quello di realizzare uno scambio tra due o più individui, caratterizzato da

²⁷ “La lingua come mezzo di comunicazione” Zanichelli.

²⁸ “Il processo di comunicazione” Zanichelli.

https://staticmy.zanichelli.it/catalogo/assets/9788808320346_04_CAP.pdf

reciprocità, attraverso l'atto dell'informare si vuole arricchire il bagaglio di conoscenze dell'altra persona affinché possa strutturare la realtà.

Si evince quindi come nell'informare, al contrario che nel comunicare, ciò che prevale non è il rapporto tra emittente e destinatario, ma il rapporto tra questi e la realtà.

Il processo comunicativo, infatti, è un processo pluridirezionale perché tutti i soggetti che vi prendono parte sono attivi: sia il soggetto che invia, che quello che riceve il messaggio, sono parte integrante della comunicazione.

Nell'informare, invece, c'è solo un soggetto attivo che si interfaccia con uno o più soggetti passivi che rappresentano i destinatari delle informazioni.

Ciò mette in luce un'altra importante differenza tra i due concetti: se nel caso del comunicare il destinatario e l'emittente possono invertirsi di ruolo, ciò non avviene nel caso dell'informare, in cui il ruolo di chi informa e di chi è informato non è destinato a modificarsi.²⁹

2.3 Gli assiomi della comunicazione

La comunicazione si caratterizza per alcune proprietà aventi implicazioni relazionali: si tratta dei cinque assiomi della comunicazione.

Essi descrivono i cinque processi principali che caratterizzano la comunicazione, la quale può essere attivata sia consciamente che involontariamente.

Possiamo quindi citare il primo assioma della comunicazione: “non si può non comunicare”.

Infatti, anche quando comunicare non rientra tra le nostre intenzioni, stiamo comunque

²⁹ “Informare e comunicare - Comunicazione pubblica in rete” Arena G.
<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-titolo=Informare%20e%20comunicare&idSezione=991&idSezioneRif=931.html>

comunicando qualcosa attraverso il nostro comportamento: anche la non-comunicazione, in un certo senso, rientra nell'atto del comunicare.

Attraverso il secondo assioma, secondo cui “ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione”, possiamo invece comprendere come la comunicazione si caratterizzi per due aspetti, quello notizia e quello comando. Ciò sta a significare che, se da un lato la comunicazione vuole trasmettere un'informazione, dall'altro detta anche le modalità con cui questa informazione deve essere poi emessa al destinatario.

Quando si comunica, gli interlocutori producono delle pause che vengono comunemente definite “la punteggiatura della sequenza di eventi”. La comunicazione non è infatti uno scambio ininterrotto di messaggi tra emittente e destinatario, ma è intervallata dalla punteggiatura, che organizza gli eventi comportamentali. Possiamo quindi citare il terzo assioma, secondo cui “la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti”.

Secondo il quarto assioma gli esseri umani comunicano sia con il modulo analogico che con quello digitale: in particolare, il linguaggio digitale (o numerico), ossia quello verbale, è dotato di una complessa sintassi ma è privo di semantica dal punto di vista relazionale, mentre l'opposto si verifica per il linguaggio analogico, ossia quello non verbale, che, pur essendo dotato di semantica, manca di sintassi per definire in modo chiaro la natura delle relazioni.

Il vantaggio degli esseri umani, quindi, è quello di compensare potendo ricorrere ad entrambe le tipologie di linguaggio.

Quinto e ultimo assioma è quello che prevede come tutti gli scambi comunicativi siano simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sulla differenza o sull'uguaglianza.

In particolare, si parla di scismogenesi simmetrica quando i modelli rispecchiano il comportamento altrui, mentre la scismogenesi è complementare quando il comportamento di un soggetto completa quello dell'altro.

Nella relazione complementare, inoltre, i due soggetti possono assumere due diverse posizioni, una di one-up e una di one-down, a seconda che si pongano in posizione sovraordinata o subordinata.³⁰

2.4 La comunicazione non verbale

Uno dei privilegi dell'uomo è quello di poter comunicare con gli altri individui attraverso l'uso di un linguaggio, sia esso verbale che non.

Quando si parla di linguaggio non verbale si fa prevalentemente riferimento al linguaggio del corpo: ciò perché il corpo non viene più considerato come un'entità a sé, ma come l'artefice di innumerevoli atti comunicativi.

Il linguaggio del corpo può quindi essere definito come l'insieme dei segnali non verbali che l'uomo utilizza, talvolta inconsciamente, per comunicare con altri individui: infatti, anche quando non si pensa di star comunicando, in realtà è probabile che tramite le proprie espressioni si stia trasmettendo ad altri un messaggio.

In particolare, secondo quanto riportato dal professor Albert Mehrabian, la comunicazione non verbale predomina rispetto alle altre due tipologie: infatti, mentre la comunicazione verbale influisce per il 7% nella conversazione e quella para-verbale per il 38%, la comunicazione non verbale ha un'influenza del 55%.

Sebbene in molti casi comunicare con il corpo sia un atto involontario, esistono dei casi in cui è possibile migliorare il controllo delle proprie azioni e gestualità.

³⁰ Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio.

Un esempio tipico si ha durante i colloqui di lavoro, in cui apparire sicuri di sé e centrati sul proprio obiettivo può rappresentare sicuramente un vantaggio per il candidato in fase di selezione.

In particolare, per comunicare sicurezza ed imprimere una prima impressione positiva il candidato dovrebbe poter curare i seguenti aspetti:

- assumere una postura corretta, tenendo la schiena ben dritta
- evitare di incrociare le braccia, in quanto ciò potrebbe comunicare alla controparte un atteggiamento di chiusura e una scarsa volontà di relazionarsi e comunicare
- stringere la mano in modo deciso, ma senza esagerare
- mantenere il contatto visivo con il selezionatore, in modo da non apparire a disagio o in imbarazzo, ma al contrario in grado di affrontare il confronto
- evitare di toccarsi ripetutamente capelli, anelli, bracciali o quanto altro si abbia a disposizione, al fine di non risultare nervosi o in un evidente stato d'ansia

Si tratta di una serie di accorgimenti che, seppur possano sembrare banali, possono davvero fare la differenza durante un colloquio di lavoro, specie per il fatto che l'attenzione del selezionatore, soprattutto durante il primo incontro con il candidato, tenderà a concentrarsi non solo su quanto da egli comunicato verbalmente circa le proprie esperienze lavorative, scolastiche, hobbies e passioni, ma anche e soprattutto sulla sua immagine, sul suo modo di presentarsi ed apparire.³¹

³¹ “Il linguaggio del corpo: cos'è e come interpretarlo” Unobravo.
<https://www.unobravo.com/post/il-linguaggio-del-corpo>

2.5 Le funzioni della comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale presenta quattro funzioni principali, di cui una espressiva, una interattiva, una di controllo e una di metacomunicazione.

A spiccare rispetto alle altre è sicuramente la funzione espressiva: ciò perché, spesso, le emozioni inducono l'uomo ad assumere delle specifiche espressioni, anche incontrollate, che tradiscono quanto si sta comunicando tramite il linguaggio verbale.

Altrettanto importante è la funzione interattiva della comunicazione non verbale.

Essa consente agli uomini di sincronizzare i propri interventi durante il dialogo, anche grazie alla possibilità di avvalersi di pause, silenzi, intonazioni o altri gesti che consentono di capire come intervallare in modo corretto la comunicazione.

Si parla quindi di “funzione sintattica dei segnali non verbali”.

Se attraverso l'atto comunicativo si vuole indurre l'altro ad assumere un certo comportamento, ci stiamo invece riferendo alla funzione di comando della comunicazione.

Infine, un'ultima funzione della comunicazione non verbale è quella di metacomunicazione: già presente nella comunicazione verbale, tale funzione consente di comprendere in che rapporto siano gli interlocutori, consentendo di spostarsi da quello che è il contenuto della conversazione alla relazione.³²

2.6 Le componenti della comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale si divide in tre componenti principali:

- i comportamenti cinetici;
- i paralinguaggi;
- la prossemica.

³² Cozzolino M., (2003). La comunicazione invisibile. Gli aspetti non verbali della comunicazione. Edizioni Carlo Amore.

In particolare, la parola cinetico deriva dal greco “kinetikos” che tradotto letteralmente significa “che si muove”.

Infatti, i comportamenti cinetici fanno riferimento ai movimenti che l’uomo compie durante l’atto comunicativo.

Tra essi rientrano: i gesti, le numerose espressioni del viso, i movimenti oculari, ma anche la postura e i movimenti del tronco.

Una seconda componente della comunicazione non verbale è il paralinguaggio, ossia l’insieme di quei comportamenti che consentono all’individuo di esprimere le proprie emozioni e i propri stati d’animo.

Nello specifico, le sensazioni provate dalla persona possono essere dedotte sulla base del suo tono di voce (ad esempio, una persona che durante la conversazione tenderà ad alzare la voce comunicherà rabbia), del ritmo della voce, delle pause comunicative, dei sospiri, che talvolta possono significare sollievo o al contrario demoralizzazione, oppure degli sbadigli, che possono comunicare alla controparte una sensazione di noia.

Quando si fa invece riferimento allo studio dello spazio o delle distanze tra gli individui ci si riferisce alla prossemica.

In particolare, se la persona con cui stiamo comunicando è un proprio superiore oppure una persona con cui non si è in confidenza si tenderà a mantenersi ad una maggiore distanza fisica rispetto al caso in cui la conversazione avvenga con una persona che rientra nella nostra cerchia sociale.³³

³³ Dardano M. (2005). Nuovo manualetto di linguistica italiana. Zanichelli.

A riguardo, uno studio importante relativamente alla prossemica è stato condotto da Edward T. Hall, il quale ha evidenziato l'esistenza di quattro diverse zone che rappresentano le distanze a cui si pongono gli individui durante la comunicazione, in base alla loro relazione. La prima zona che egli identifica è la zona intima: si tratta della zona più privata, a cui appartengono coloro che hanno una relazione stretta con l'interlocutore. Un esempio può essere rappresentato dall'interazione con il proprio coniuge.

È bene sottolineare che, maggiore è l'autorità riconosciuta alla persona, maggiore sarà lo spazio di zona intima che le verrà concesso.

La seconda zona è quella personale: vi rientrano coloro che, pur non avendo con il proprio interlocutore un rapporto tanto stretto da rientrare nella zona intima, si trovano comunque in una situazione di familiarità tale da non poter rientrare nelle altre zone.

A seguire Hall identifica la zona sociale, ossia quella finalizzata ai rapporti formali che si intrattengono con conoscenti o colleghi di lavoro.

Per terminare, l'ultima zona citata è quella pubblica. In essa rientrano le interazioni che si verificano in contesti ampi come conferenze o eventi su larga scala.³⁴

2.7 Interpretare il linguaggio del corpo: la regola delle 3C

Interpretare il linguaggio del corpo è fondamentale per poter comprendere appieno il nostro interlocutore.

In particolare, James Borg e Allan Pease, due importanti studiosi della cinesica, hanno proposto un modello denominato “la regola delle 3C”, che ci offre alcune indicazioni per decifrare correttamente questo particolare linguaggio.

Borg e Pease basano il proprio studio su tre parole chiave, quali:

³⁴ Costa G., Gianecchini M., (2019). Risorse Umane. Persone, relazioni e valore. McGraw-Hill.

1. **Complesso:** per poter essere correttamente interpretati, i gesti devono essere considerati nel loro insieme. Ciò perché, se lo si considera singolarmente, è possibile che il gesto venga frainteso: ad esempio, se una persona si gratta il naso potrebbe significare che stia mentendo oppure semplicemente avvertiva del prurito. Occorre quindi valutare l'atteggiamento complessivo del proprio interlocutore.
2. **Coerenza:** importante è che vi sia corrispondenza tra quanto si comunica verbalmente e quanto si comunica attraverso il proprio corpo. In particolare, qualora messaggio verbale e messaggio non verbale non coincidano è necessario soffermarsi sulla componente non verbale, in quanto ciò che esprime il nostro corpo rappresenta ciò che effettivamente proviamo e pensiamo.
3. **Contesto:** quello che comunichiamo con il nostro corpo può assumere un significato diverso a seconda del contesto in cui avviene la comunicazione non verbale, per cui per poter comprendere ciò che il nostro interlocutore ci sta comunicando attraverso il proprio linguaggio del corpo è necessario contestualizzare il suo comportamento all'interno di una data situazione.³⁵

È evidente quindi l'importanza che il linguaggio del corpo riveste in ogni comunicazione: interpretarlo in modo corretto e talvolta esercitare qualche forma di controllo sul proprio atteggiamento è il primo passo per una comunicazione di successo.

³⁵ “Gli occhi difficilmente mentono ecco il perché: il linguaggio del corpo”. Zagato A.
<https://www.andreazagato.com/post/gli-occhi-difficilmente-mentono-ecco-il-perch%C3%A9-il-linguaggio-del-corpo-parte-uno>

CONCLUSIONE

Il presente elaborato è stato redatto con l'obiettivo di offrire una panoramica circa il processo di selezione del personale e il ruolo che la comunicazione non verbale riveste al suo interno. Ciò che si è cercato di evidenziare è come la fase di selezione del personale rappresenti un momento molto delicato sia per chi valuta che per il candidato.

In un primo momento, infatti, gli addetti alle risorse umane devono studiare accuratamente il profilo ricercato attraverso la job description e la person specification, evidenziando quali competenze, conoscenze ed abilità il candidato dovrebbe possedere per ricoprire la posizione vacante.

Solo successivamente sarà quindi possibile procedere con il reclutamento dei candidati, che può avvenire sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

La scelta ricadrà sulla soluzione che comporterà i benefici maggiori per l'azienda e ridurrà invece i costi che essa deve sostenere.

Una volta raggiunto un numero di candidati che rispecchi le necessità dell'azienda si attiva la fase di screening, in cui verranno analizzati i curriculum dei candidati e si procederà con la convocazione di coloro che sono identificati come idonei per il successivo step di selezione, ossia un primo colloquio conoscitivo durante il quale il selezionatore può somministrare ai candidati un test in grado di evidenziare alcuni tratti della loro personalità o delle loro conoscenze ed abilità in modo da ottenere quante più informazioni possibili sull'interlocutore.

Ciò perché un errato inserimento comporta dei costi molto elevati: scegliere un candidato che si rivelerà inidoneo a ricoprire la propria posizione è problematico per l'azienda in quanto essa dovrà fronteggiare una perdita, sia pur temporanea, di produttività, e al tempo

stesso dovrà attivare un nuovo processo di selezione al fine di inserire un candidato che possieda le capacità richieste e che siano necessarie per instaurare un rapporto stabile e duraturo con l'azienda.

Terminata questa fase si analizzano tutte le informazioni ottenute sul candidato e si procederà con la sua valutazione.

Al candidato che risulterà idoneo verrà comunicata l'intenzione dell'azienda di assumerlo e si procederà poi con il suo inserimento.

In particolare, lo scopo di questo lavoro è quello di mostrare come la componente non verbale spesso rivesta un ruolo di primaria importanza durante ogni momento della vita quotidiana e, nel caso specifico, durante i colloqui di lavoro.

Generare una prima impressione positiva è fondamentale in quanto essa si sedimenta nel subconscio e influenzerà le valutazioni successive: occorre quindi controllare le proprie emozioni, dosare le parole, adottare un atteggiamento che non lasci trasparire ansia e nervosismo, ma al contrario propositività e apertura verso il proprio interlocutore.

Imparare a gestire il proprio corpo è quindi essenziale, ma non sempre ciò è possibile perché ci sono dei movimenti, delle espressioni e delle gestualità che vanno al di fuori del nostro controllo e che talvolta vanno in contrasto con quello che si comunica verbalmente.

Alla luce di quanto detto, voglio concludere il mio lavoro con una celebre frase di Richard J. Bowerman, che riassume in modo sintetico il contenuto di questa tesi:

“sii consapevole del tuo linguaggio del corpo. Diventa consapevole di ciò che i tuoi occhi, la tua bocca, la tua postura e le tue mani stanno facendo (e comunicando!). Usa questi strumenti a tuo vantaggio.”

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

Amadori A. (2008). La guida del Sole 24 Ore al curriculum vitae.

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

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

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

La lingua come mezzo di comunicazione, Zanichelli

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971). Pragmatica della comunicazione umana. Astrolabio.

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

Dardano M. (2005). Nuovo manualetto di linguistica italiana. Zanichelli.

SITOGRAFIA

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

https://concorsipubblici.fpcgil.it/wp-content/uploads/2021/10/INPS_Lez-14_3-LAsimmetria-informativa-circa-la-qualita-dei-lavoratori.pdf

<https://www.risorseumane-hr.it/job-analysis-job-description-job-profile/>

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

https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/L_24_Colloquio_di_selezione.pptx

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

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/qualita-del-processo-di-selezione-del-personale-la-scala-spes-22/>

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

<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/cos-e-outplacement/>

https://staticmy.zanichelli.it/catalogo/assets/9788808320346_04_CAP.pdf

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-titolo=Informare%20e%20comunicare&idSezione=991&idSezioneRif=931.html>

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

<https://www.andreazagato.com/post/gli-occhi-difficilmente-mentono-ecco-il-perch%C3%A9-il-linguaggio-del-corpo-parte-uno>