

& SVILUPPO ORGANIZZAZIONE



L'INSERIMENTO IN AZIENDA

Andrea Pontiggia
Daniela Isari

L'INCERTEZZA NELLE RELAZIONI DI LAVORO UNA PROSPETTIVA DI ANALISI DI COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Filomena Buonocore
Valentina Cozza
Maria Ferrara
Marcello Russo

L'ASSETTO MENTALE CLINICO DEL SELEZIONATORE NELLE ORGANIZZAZIONI

Claudio Cortese
Andrea Del Carlo
Pietro Domiano

L'OZIO TELEMATICO NELLE ORGANIZZAZIONI

Giuseppe Favretto
Elisa Bortolani
Serena Cubico

DISCUSSIONI

La partecipazione dei lavoratori
all'impresa



ELITE ALLO SPECCHIO
Vincent Gentil

L'assetto mentale clinico del selezionatore nelle organizzazioni

Il mestiere del selezionatore possiede una significativa rilevanza sociale: può infatti determinare il futuro professionale delle persone in cerca di lavoro, e ciò produce esiti che interessano non solo la dimensione soggettiva, ma anche quella familiare e quella collettiva. In altri termini, l'attività di selezione è in grado d'influenzare contemporaneamente il benessere del singolo, i risultati dell'azienda e gli equilibri interni alla comunità in cui opera.

È questa la ragione per cui nel presente contributo si sostiene che la selezione del personale debba avere una finalità più ampia della semplice verifica di coerenza tra le caratteristiche possedute dal candidato e quelle richieste dall'organizzazione che intende valutarlo al fine di un'eventuale assunzione. Obiettivo di un processo di selezione è creare una consapevolezza condivisa delle

competenze e motivazioni del candidato, là dove tali competenze non si esauriscono nelle conoscenze e capacità, ma comprendono anche i comportamenti e la personalità.

A partire da tale consapevolezza il selezionatore e il candidato potranno comprendere se l'inserimento di quest'ultimo, nella posizione per cui si effettua la selezione, abbia un elevato potenziale di successo, dunque procedere con l'assunzione, o se il candidato va indirizzato verso altre opportunità. In questo secondo caso, il selezionatore svolge una vera e propria funzione orientativa con cui aiuta il candidato escluso a definire meglio la propria conoscenza di sé e di conseguenza la sua ricerca lavorativa.

Al fine di corrispondere a una tale definizione del ruolo di selezionatore, si ritiene fondamentale che egli sia in grado di assumere – in particolare nel corso del colloquio

di selezione – un assetto mentale clinico, ovvero un atteggiamento orientato a una comprensione profonda e autentica dell'altro. La possibilità di far proprio questo modo di essere richiede al selezionatore non solo un'adeguata autoconsapevolezza e una piena capacità di far fronte ai carichi emotivi cui si è esposti nel corso del processo di selezione, ma anche la capacità di costruire relazioni connotate da forte empatia.

Una relazione empatica rappresenta la migliore condizione per giungere, da un lato, a una comprensione più autentica del candidato, dall'altra a trasmettergli le caratteristiche fondamentali che qualificano l'organizzazione alla quale egli si propone: solo in questo modo l'esito della selezione potrà essere preso di "comune accordo" e – qualunque sia – contribuire all'evoluzione personale e professionale del candidato.

Gli autori

• **Claudio G. Cortese** è professore di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà di Psicologia e la Scuola di Specializzazione in Psicologia della Salute dell'Università degli Studi di Torino. Ha recentemente pubblicato i Manuali di Psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane (con P. Argentero e C. Piccardo) e i volumi Gioco di squadra (con G.P. Quaglino), La selezione del personale (con A. Del Carlo) e Motivare, tutti per Raffaello Cortina Editore.

• **Andrea Del Carlo** è psicologo del lavoro e delle organizzazioni, e opera attualmente all'interno della Direzione Hr di una grande azienda di servizi informatici in qualità di specialista della selezione e dello sviluppo del personale. Esperto di analisi comportamentale nei contesti organizzativi, si occupa di valorizzazione del potenziale, pianificazione di carriere, organizzazione.

Ha pubblicato La selezione del personale (con C.G. Cortese) edito da Raffaello Cortina Editore.

• **Pietro Domiano** è psicologo e psicoterapeuta, specializzato in Analisi Immaginativa. Lavora come libero professionista sia in ambito clinico sia in ambito aziendale svolgendo attività di orientamento presso il Centro per l'Impiego di Parma per soggetti adulti espulsi dal mercato del lavoro e a rischio di disoccupazione di lunga durata.

Lavora inoltre come psicologo scolastico all'interno di alcune scuole secondarie di primo grado della provincia di Parma occupandosi della formazione del personale docente e svolgendo attività di consulenza a ragazzi, genitori e insegnanti.

Ha recentemente pubblicato alcuni contributi sia teorici che esperienziali all'interno del volume I gruppi nei disturbi alimentari (a cura di Anna Maria Gibin) edito da Franco Angeli.

1. Introduzione

Le organizzazioni si trovano oggi impegnate a far fronte a continui e rapidi cambiamenti derivanti da molteplici fattori quali la trasformazione delle normative, il mutamento delle richieste di beni e servizi da parte della collettività, l'apertura di nuove opportunità di mercato, le innovazioni tecnologiche, l'evoluzione degli scenari politici e sociali. In questo quadro diviene prioritario avere a disposizione, in tutte le funzioni e a tutti i livelli di responsabilità, persone in grado di riconoscere le transizioni in corso e condurre l'organizzazione stessa verso il successo, ovvero in grado di progettare ed eseguire nel modo più flessibile e veloce attività nuove, con complessità maggiori e con modalità operative diverse dalle precedenti.

Alle Direzioni del Personale e, in particolar modo, a chi si occupa di selezione, è delegato il compito di provvedere al reclutamento di risorse con competenze tecniche, caratteristiche attitudinali e qualità comportamentali tali da soddisfare queste esigenze. Questo compito presuppone che il selezionatore abbia sia una preparazione più generale che comprenda la conoscenza del mercato del lavoro, dell'organizzazione cui appartiene, della sua *vision* e della sua *mission*, sia una preparazione più specifica relativa alle metodologie, le tecniche e gli strumenti necessari per gestire con qualità i processi di reclutamento e selezione.

Tra questi strumenti trovano attualmente largo impiego i test e le prove di gruppo, ma il passaggio fondamentale per la buona riuscita dell'inserimento di una nuova risorsa in organizzazione è ancora oggi rappresentato dal colloquio individuale, il più diffuso e riconosciuto strumento decisionale utilizzato per determinare l'idoneità di un candidato a ricoprire una posizione vacante (Argentero, 1996 e 2006; Castiello D'Antonio, 1994 e 2006; Cook, 2004; Cortese e Del Carlo, 2008; Dunnette, 1966; Fermi, 2004; Gandolfi, 2003; Gatewood e Feild, 2001; Olivero, 2005; Martone, 2002; Zerilli, 2002; Zucchi, 2004).

I contributi di questi autori evidenziano l'impegno della comunità scientifica nell'analizzare le dinamiche del colloquio e nel definire le modalità di una sua gestione efficace, puntando l'attenzione sulle capacità empatiche di chi conduce la selezione, sugli atteggiamenti che deve possedere e sugli errori che deve evitare per giungere a una valutazione che sia il più possibile oggettiva.

Applicando sul campo le ipotesi teoriche proposte dalla letteratura, osservandone gli esiti e prendendo spunto dall'insieme di riflessioni che di volta in volta emergono dalla pratica, ha preso sempre più forza un assunto

riguardante una particolare qualità del selezionatore, consistente nella sua capacità di trattare le dinamiche psicologiche che intervengono nel colloquio in modo tale che, una volta terminato l'incontro, entrambi gli attori abbiano raggiunto una comune consapevolezza relativa al fatto che quella specifica posizione di lavoro sia o meno coerente con le reciproche aspettative.

Tale qualità, che è possibile definire *assetto mentale clinico*, caratterizza quel selezionatore che da un lato consente al candidato di esprimere al meglio le proprie risorse e soddisfare le proprie esigenze conoscitive, e dall'altro è in grado di raccogliere una quantità di dati tale da poter prevedere se quella persona si integrerà o meno nell'azienda, contribuirà efficacemente al raggiungimento dei suoi obiettivi e svilupperà un'adeguata convivenza organizzativa (Avallone e Farnese, 2008). In altre parole, lungo tutto il processo di selezione – e in particolar modo nel corso del colloquio individuale – una relazione con il candidato costruita a partire da questo assetto mentale clinico permetterà al selezionatore (e allo stesso candidato) di sviluppare una migliore comprensione di chi ha di fronte, giungendo a una prestazione professionale più efficace e a risultati valutativi qualitativamente distinguibili.

Nel presente contributo, dopo una breve presentazione della cornice di riferimento entro cui il selezionatore si trova oggi a operare, ci proponiamo di descrivere i caratteri di questo assetto mentale clinico, evidenziando specifiche modalità operative mediante le quali esso può esprimersi e formulando alcune ipotesi sul percorso di apprendimento e autoformazione che può consentire di svilupparlo.

2. I sistemi esterni/interni e il ruolo del selezionatore

Il selezionatore si trova inserito all'interno di un contesto di riferimento composto da vari sistemi, esterni e interni, ognuno dei quali ha un'influenza sulle modalità di svolgimento delle attività proprie del suo ruolo aziendale: essi richiedono di mettere in gioco una forte disponibilità emotiva, la capacità di leggere e comprendere scenari di notevole complessità e lo sviluppo di specifici atteggiamenti relazionali che permettano di mantenere un adeguato equilibrio con l'organizzazione. Quattro sono i sistemi cui ci si può riferire (Figura 1).

1. Il *sistema mercato*, ovvero l'insieme di condizioni e interlocutori di tipo politico, economico, sociale e culturale entro cui l'organizzazione è radicata. Tali elementi influenzano sia il modello di business e di management sia i processi e i ritmi di lavoro, che a loro volta determinano una ricaduta sui criteri di selezione e sulle modalità di ricerca che il selezionatore dovrà adottare,

costringendolo a modificare, adattare e rendere flessibili i propri processi di lavoro. Ad esempio egli dovrà operare in modo da anticipare l'eventualità che vi sia una richiesta di personale da evadere in breve tempo, oppure che vi sia da inserire una persona con competenze finora non ricercate e di difficile reperimento sul mercato del lavoro, ma assolutamente necessarie all'azienda. Queste richieste da parte dell'azienda, sollecitate dal sistema mercato, lo stimoleranno ad assumere un atteggiamento di flessibilità e di tolleranza delle destabilizzanti sensazioni di incertezza legate all'esplorazione di territori ancora poco noti o del tutto ignoti.

2. Il *sistema azienda*, ovvero l'organizzazione stessa, con le varie funzioni e con le differenti figure (in primo luogo dirigenti e quadri) che costituiscono i suoi clienti interni. Il selezionatore dovrà sostenere la responsabilità di assicurare il personale richiesto, con caratteristiche idonee allo svolgimento dei ruoli vacanti, consapevolmente che attraverso una selezione svolta con successo e qualità da un lato si costruisce la propria credibilità in azienda, dall'altro si ricava un rinforzo rispetto alla propria autoefficacia e quindi una gratificazione narcisistica del "sé". Egli deve pertanto affinare continuamente il proprio sistema di osservazione-percezione-valutazione, per riuscire a selezionare utilizzando sempre di più gli occhiali che indosserebbe l'azienda e sempre meno i propri, all'interno del processo di continuo adattamento sopra descritto. Tale obiettivo comporta la necessità di assumere un atteggiamento di mediazione, alla ricerca di un buon equilibrio tra ciò che, a suo parere, sarebbe meglio per l'azienda e ciò che l'azienda effettivamente gli chiede in termini di caratteristiche possedute dalle persone assunte.
3. Il proprio *sistema interiore*, ovvero le proprie modalità comportamentali, di risonanza emotiva e di risposta rispetto agli stimoli offerti dal candidato. Questo, se è vero in generale, lo è maggiormente nei confronti di quelle situazioni che il candidato descrive e che il selezionatore ha sperimentato in prima persona o che sta vivendo nel momento in cui svolge l'attività di selezione. Riveste un'elevata importanza il mantenimento di un equilibrio emotivo dinamico la cui ricorrente instabilità è determinata dagli assidui sforzi del selezionatore nel cercar di riadattare continuamente il proprio metro di valutazione a seconda dei cambiamenti di priorità che l'azienda frequentemente gli impone. Questa situazione genera uno stress emotivo che può essere affrontato solo con una capacità di porsi continuamente in discussione senza andare in crisi a livello personale: è quindi assolutamente necessario riuscire

ad assumere un atteggiamento relazionale orientato all'ascolto e al confronto con l'altro visto non come una minaccia, ma come un arricchimento e uno sviluppo del "sé".

4. Il *sistema candidato*, ovvero colui che si trova nel sistema esterno all'organizzazione. Nei suoi confronti il selezionatore rappresenta l'azienda, ne esprime l'essenza, ne è il prolungamento verso l'esterno e per adempiere con efficacia al proprio mandato dovrà assumere un atteggiamento caratterizzato da un ascolto curioso e attento oltre che empatico, il più possibile libero dalle eventuali aspettative distorte dei propri committenti interni non specialisti di selezione e slegato da altre influenze prodotte dal contesto, quali ad esempio i tempi ristretti. Il candidato, dal canto suo, mette sul piatto della relazione le proprie aspettative, le ambizioni, i desideri, per i quali spesso è necessario svelare aspetti del proprio "sé" personale per motivare le scelte e per contestualizzare determinati vissuti professionali. Tali dinamiche relazionali sono così emotivamente intense e coinvolgenti da richiedere di essere gestite da selezionatori in grado di saperle riconoscere, accogliere e utilizzare ai fini della selezione.

3. I carichi emotivi del selezionatore

Entro le dinamiche strutturali, organizzative, psicologiche e sociali determinate dai sistemi interni ed esterni in gioco, il selezionatore deve svolgere il proprio lavoro portando a termine la missione affidatagli, ovvero soddi-

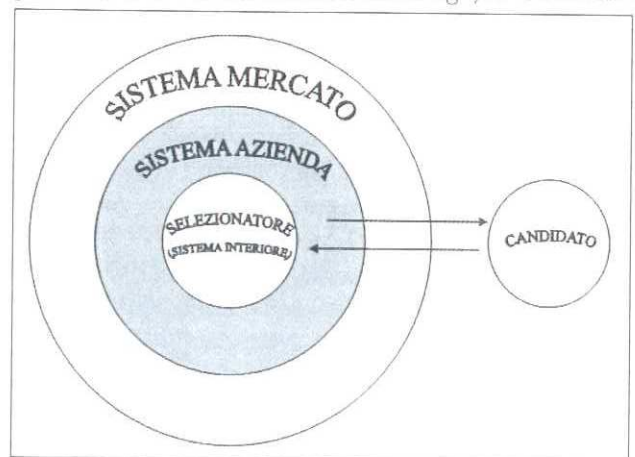


Figura 1 - I sistemi esterni e interni

sfacendo le esigenze dell'organizzazione e rispettandone le modalità operative. Il tempo a disposizione per conoscere il candidato ed esprimere una valutazione di merito è limitato a uno, massimo due colloqui; tranne casi eccezionali non vi è infatti la possibilità di incontrarlo per un numero superiore di volte, così come fa uno psicologo cli-

nico nella sua pratica professionale ove, solo per valutare la fattibilità della presa in carico di una persona che a lui si rivolge con una domanda più o meno chiara di aiuto, utilizza tre o quattro colloqui.

Con ciò non vogliamo affermare che il colloquio di selezione sia confrontabile, per le finalità e per il grado di approfondimento delle dinamiche psichiche, al colloquio clinico. Vogliamo però sostenere che possa essere comparato a esso in merito alla sua capacità di far emergere vissuti emotivi anche molto intensi, soprattutto quando il selezionatore utilizza un approccio di tipo narrativo (Boje, 1991; Cortese, 2000; Gabriel, 2000; Liebllich, Tuval-Mashiach e Zilber, 1998), che vengono sollecitati, osservati, valutati ed eventualmente discussi per coglierne le implicazioni rispetto al contesto e al ruolo professionale in esame, ma assolutamente non trattati a livello clinico. Ma non solo il candidato si trova a confrontarsi con vissuti emotivi: anche il selezionatore è attraversato da emozioni e ansietà lungo tutto il processo di selezione, soprattutto in riferimento a quattro principali aspetti.

- Un primo carico emotivo che il selezionatore deve imparare a sostenere è la *responsabilità* che le valutazioni espresse abbiano come risultato l'inclusione o l'esclusione di persone da una specifica opportunità di lavoro. In questo senso, egli esercita il potere di decidere, in un modo o nell'altro, sul futuro professionale delle persone che incontra, o per lo meno, di determinarne l'orientamento nel breve periodo. Tale condizione produce inevitabili ripercussioni sul suo equilibrio psichico che hanno a che fare con la sensazione di non aver svolto un buon lavoro, di essere stato eccessivamente severo o permissivo nelle valutazioni, di essersi fatto influenzare da aspetti non sostanziali, ecc. A queste impressioni, cui fanno seguito determinati stati d'animo negativi, il selezionatore può far fronte utilizzando da un lato la capacità di tollerare lo stress che da essi si origina, dall'altro la capacità di leggere fattori di contesto più ampi, ovvero di legittimare la propria azione con motivazioni di ordine superiore che fanno riferimento a principi di onestà intellettuale, competenza, applicazione di metodologie riconoscibili, orientamento alla qualità ecc.
- Un secondo carico emotivo è determinato dal senso del *dovere* che il selezionatore prova sia nei confronti dell'azienda sia dei colleghi che a lui commissionano una ricerca di personale: le richieste dell'una e degli altri non sono infatti sempre allineate e conciliabili. Nello svolgimento dell'attività professionale accade, infatti, spesso che i criteri di selezione richiesti da taluni committenti interni facciano riferimento a parametri non totalmente allineati con le linee guida definite

dall'organizzazione e in particolare modo dal top management. Questo tipo di asimmetria può manifestarsi sia perché a questi colleghi non è stata data l'opportunità di avere una visibilità complessiva dell'azienda, sia perché all'interno di una micro-organizzazione sono tollerati spazi di autonomia operativa nel perseguimento delle attività richieste. È la situazione in cui ci si trova ad esempio quando anziché una figura iperspecializzata, richiesta dal responsabile di una data funzione, il selezionatore preferisce puntare a inserire una figura con competenze maggiormente trasversali che in futuro la rendano spendibile anche in altre aree aziendali. In questa complessa dinamica relazionale il selezionatore si troverà in tal senso a dover contrastare il punto di vista dei suoi committenti diretti, portandoli a comprendere le logiche dell'organizzazione con il fine ultimo di infondere in loro sentimenti orientati alla collettività, gestire gli eventuali conflitti e contenere le ansie che la mancata adesione alle loro richieste originarie inevitabilmente sollecita.

- Un terzo carico emotivo che il selezionatore deve essere in grado di sostenere è legato alla paura di essere *valutato* negativamente dal proprio management (ad esempio dal responsabile della Direzione Hr) rispetto ai risultati raggiunti, lasciandosi ad esempio persuadere ad adottare una metodologia selettiva a favore di un'altra che in azienda viene ritenuta più efficace o a valutare più positivamente taluni comportamenti a scapito di altri apparentemente meno rilevanti, senza che ciò sia comprovato da dati oggettivi. Il selezionatore, nei confronti del management, deve assumere un atteggiamento di apertura e ricerca del dialogo accogliendo osservazioni e considerazioni anche dei più profani, ma al tempo stesso deve difendere e far riconoscere la propria professionalità dando piccole dimostrazioni pratiche del valore aggiunto che possiede in fatto di valutazione dei comportamenti ed esplicitando le conoscenze, le metodologie, gli strumenti e le procedure che ormai fanno parte della cultura scientifica di chi studia la disciplina psicologica applicata al lavoro. Con un tale atteggiamento egli favorisce il chiarimento dei confini del proprio ruolo rispetto a quello di chi ha altre professionalità, delle responsabilità che vengono attribuite a ciascuno e – non ultimo – il suo valore, facilitando il riconoscimento della sua distinta identità professionale, che rappresenta uno dei più gratificanti attestati di stima da parte della collettività che egli possa aspettarsi.
- Un quarto carico emotivo emerge dal *rapporto* che il selezionatore dovrà porre in essere con i vari candidati, caratterizzato dalla disponibilità a farsi transitare

dagli intensi vissuti che si mettono in gioco nella relazione con l'altro, per poterli accogliere, riconoscere e utilizzare ai fini selettivi. Gli è pertanto richiesto di spostare il baricentro della sua attenzione dall'oggettività degli strumenti di selezione (ad esempio i test) alla soggettività del "sé", perché solo questo permette un incontro davvero autentico e ricco con l'Altro in cui sia possibile utilizzare se stessi come veri e propri "strumenti di misura". In questo senso il selezionatore deve svolgere il proprio compito con "un'anima divisa in due": da una parte con l'atteggiamento del ricercatore che si preoccupa di osservare, sviluppare ipotesi, verificare le impressioni e trovare una risposta in un tempo di ricerca limitato, dall'altro con l'atteggiamento del clinico che è più interessato a sentire la relazione e a viverla lasciandola per questo aperta, anche se all'interno dei confini del proprio setting, piuttosto che a saturarla subito con interpretazioni rassicuranti. Se da una parte c'è la necessità di aprire e chiudere gli argomenti e le questioni, dall'altro lato c'è l'opportunità di un ascolto più profondo ed empatico, reso possibile dall'orientamento a utilizzare il momento dell'incontro come un arricchimento e uno sviluppo del "sé" e non solo come una valutazione dell'Altro.

4. L'assetto mentale clinico

Volendo introdurre una definizione del concetto di assetto mentale clinico si può anzitutto affermare che esso rappresenta "un modo di essere e d'interpretare il ruolo di selezionatore nella relazione con il candidato che si fonda sulla consapevolezza che la comprensione profonda dell'altro conduce a una valutazione più aderente alla realtà".

Come è evidente esso è possibile solo se il selezionatore ha una adeguata preparazione personale che gli consente di entrare in relazione con l'interlocutore cogliendone gli stati d'animo e trasferendogli i propri, ovvero portando il piano del colloquio verso una connotazione relazionale di forte empatia. Una relazione così profonda rappresenta la migliore condizione per giungere, da una parte, a una comprensione più autentica del candidato, dall'altra a trasmettergli le caratteristiche fondamentali che qualificano l'organizzazione alla quale egli si propone: i principi fondanti, i valori condivisi, i comportamenti attesi e in ultima analisi le competenze professionali necessarie.

In altre parole, il selezionatore con assetto mentale clinico si propone di attivare una modalità relazionale capace di portare alla luce gli aspetti che, appartenendo alla radici profonde della personalità del candidato, ne rappresentano l'espressione più vera, facilitando il processo di conoscenza e quindi di formulazione delle ipotesi, della loro

verifica e della valutazione di compatibilità rispetto alla posizione professionale ricercata.

Assetto mentale clinico è dunque il modo in cui il selezionatore si pone nel colloquio di selezione, e si attua attraverso una preparazione di tipo clinico, teorico ed esperienziale che lo rende abile nel pervenire a una vicinanza relazionale che permette di far sentire all'altro che si può fidare, che il colloquio non è un gioco di ruoli tra parti avverse, non un teatro in cui il candidato deve far vedere ciò che non è e il selezionatore deve evitare le sue trappole, non una partita dove ci sarà un vincitore e un vinto, ma uno strumento per cercare di capire insieme quale scelta operare per il bene futuro di entrambe le parti che in quel momento si confrontano.

Attraverso un assetto mentale clinico il selezionatore afferma nella relazione il principio della corresponsabilità nel compito di valutazione, e abbatte quelle barriere comunicative che possono erigersi qualora si paventi un'asimmetria di ruolo tra chi valuta e chi è valutato, affermando il valore aggiunto che si può ottenere da una relazione simmetrica ove entrambi gli attori sono *soggetti attivi* e contemporaneamente *valutatori e valutati*. L'obiettivo del lavoro comune diviene così una valutazione oggettiva e condivisa resa possibile solo se viene condiviso anche l'assunto che l'ingresso in una organizzazione significhi molto più che avere l'opportunità di svolgere ciò che si è in grado di fare, ma sia una scelta che deve condurre a uno sviluppo professionale, a un arricchimento personale, a un'evoluzione della propria presenza sociale e a una complessiva condizione di miglioramento del proprio benessere psicofisico.

Un assetto mentale clinico permette al selezionatore di entrare realmente in sintonia e di sviluppare una vicinanza emotiva con il candidato, demolendo progressivamente gli ostacoli dovuti all'imbarazzo del primo momento di conoscenza e successivamente al timore di parlare di sé, dei propri vissuti professionali e personali. Nel corso del colloquio il selezionatore con assetto mentale clinico ha la possibilità di far capire al candidato che la valutazione che egli svolgerà non potrà prescindere dal suo aiuto. Lo spazio dell'incontro dovrà essere utilizzato per fornire al candidato i giusti stimoli per permettergli una serie di riflessioni su di sé, sul lavoro proposto e sull'organizzazione, che tenderanno a portarlo alla consapevolezza che quella determinata posizione lavorativa sia – o meno – appropriata alle sue motivazioni, aspettative e capacità.

In questo senso, l'assetto mentale clinico fa assumere al colloquio anche una *funzione orientativa* nei confronti del candidato, in particolare là dove il selezionatore esprima le considerazioni "a voce alta" e richiami il coinvolgimento del candidato nell'esplicitare la sua opinione

sull'adeguatezza delle deduzioni espresse. Così facendo il candidato non solo potrà a sua volta esporre ciò che pensa, ma anche integrare e perfezionare le considerazioni del selezionatore, manifestando ancor di più la propria personalità e giungendo progressivamente a consapevolezza di ordine superiore che rendono possibile un'autovalutazione della propria idoneità. In sintesi, un assetto mentale clinico permette di transitare da una valutazione "sul" candidato a una valutazione "con" il candidato: una valutazione che è sia selettiva che orientativa, ma che soprattutto è *condivisa*.

In quest'ottica il colloquio di selezione permette al candidato di ricevere dal selezionatore un rispecchiamento, un bilancio dei lavori in corso e del valore del proprio "sé" professionale, che gli consente di evidenziare e comprendere meglio le proprie aree di forza e quelle di miglioramento, di esplicitare e riconoscere l'insieme delle aspettative professionali, di verificare se è o meno in possesso delle caratteristiche richieste dal ruolo lavorativo verso il quale sta proponendo la propria candidatura: un colloquio andato a buon fine non è soltanto quello che permette di trovare la risorsa che il selezionatore sta effettivamente cercando e che quindi si traduce in un'assunzione di fatto, ma è anche quello che aiuta il candidato escluso a definire meglio la conoscenza di sé e di conseguenza la sua ricerca lavorativa. La mancata assunzione in un determinato contesto lavorativo non significa quasi mai un'incapacità personale o professionale *tout-court*, ma più verosimilmente un'incompatibilità determinata da svariati fattori concomitanti, ad esempio per diversità di valori, di atteggiamenti, di obiettivi professionali o più semplicemente per motivi di non corrispondenza tra la domanda e l'offerta in merito all'inquadramento contrattuale e/o il trattamento economico. Aiutando il candidato a formulare un'analisi di questo tipo, il selezionatore lo aiuta a evitare il pensiero onnipotente in base al quale "tutte le aziende possono andar bene", e sostiene l'attivazione di quelle abilità diagnostiche che gli consentono di stabilire se la posizione vacante, il sistema azienda e il sistema mercato che ha di fronte siano coerenti con le sue aspettative, operando egli stesso una selezione.

5. Gli oggetti di indagine

Il selezionatore che assume un assetto mentale clinico durante il colloquio mira a perseguire obiettivi conoscitivi relativi al candidato che appartengono a quattro differenti ambiti (cfr. Cortese e Del Carlo, 2008):

1. Le conoscenze, ovvero il *sapere*;
2. Le capacità, ovvero il *saper fare*;
3. Le caratteristiche comportamentali, ovvero il *saper essere*;

4. La modalità di funzionamento mentale, ovvero la struttura di personalità, *l'essere*.

Mentre l'ambito del sapere è facilmente riconoscibile dalla lettura del curriculum (ad esempio una qualifica professionale, un titolo di studio, la partecipazione a un master), e quindi è un'informazione che può precedere e giustificare la convocazione al colloquio di selezione, l'analisi del saper fare richiede un approfondimento nel corso del colloquio stesso.

Il selezionatore sarà in tal senso interessato a comprendere, da una parte, l'entità delle esperienze professionali maturate e i contesti entro cui queste hanno avuto luogo (utilizzando domande mirate a ottenere risposte puntuali e descrittive circa le mansioni svolte, i carichi di lavoro, le responsabilità, gli eventuali compiti di tipo gestionale), dall'altra le abilità operative del candidato, come ad esempio l'utilizzo di un linguaggio di programmazione, anche attraverso l'impiego di una prova pratica.

L'approfondimento di questi primi due ambiti (sapere e saper fare) richiede una modalità di conduzione di tipo codificato: l'interazione si qualificherà quindi come un'*intervista* a partire da una check-list di domande e un'eventuale prova pratica. Per contro, per conoscere le caratteristiche comportamentali e le modalità di funzionamento mentale è necessaria un'analisi di tipo specificatamente psicologico che permetta di riconoscere il "vissuto" della persona rispetto alle esperienze avute, sia di tipo professionale che personale: l'interazione si qualificherà quindi come un vero e proprio *colloquio*.

Il selezionatore utilizzerà in questo caso domande cui è possibile rispondere attraverso *racconti* che siano in grado di evidenziare sia i processi comportamentali messi in atto a fronte delle situazioni descritte sia i corrispondenti vissuti emotivi. Il riproporsi di tali vissuti nel corso della narrazione permetterà al selezionatore di rilevarne le peculiarità e di giungere a tracciare un profilo di personalità del candidato che verrà poi confrontato con quello ricercato.

Questo tipo di approccio, di tipo narrativo e autobiografico, è stato descritto in due precedenti contributi:

- "Nell'intervista narrativa si chiede che le risposte dell'intervistato vengano formulate come un racconto, ovvero che assumano la *forma di una o più storie* (...) Il ruolo attivo dell'intervistatore, che grazie alla sua competenza in termini di processo narrativo ha l'opportunità di scegliere quando e come intervenire a sostenere il racconto a partire da sollecitazioni orientate di volta in volta a focalizzare, approfondire, amplificare, ecc. L'intervistatore non è una figura completamente neutra, ma partecipa alla costruzione del materiale di ricerca (...) e lo fa consapevolmente, ovvero è in gra-

do di controllare il proprio intervento rivolgendolo a migliorare la qualità del materiale ma non a influenzarne il contenuto” (Cortese, 2002, pp.4-5);

- “In una narrazione autobiografica il ‘narrante’ è contemporaneamente soggetto e oggetto della narrazione: è ‘soggetto’ perché compie l’azione di narrare, ma è anche ‘oggetto’ perché narra di sé. Questo aspetto sovverte in modo radicale il risultato di una narrazione autobiografica: il processo d’interpretazione che la produce, infatti, ha conseguenze non solo sul risultato finale, ma anche sul narrante stesso. Alla fine della narrazione avremo così una nuova interpretazione della biografia del narrante, e avremo anche un ‘nuovo narrante’, perché il descriversi lo porta a confrontarsi con se stesso, a mettersi in discussione e ad adattarsi a una nuova immagine di sé, frutto del modo con cui il narrante si è narrato. La narrazione autobiografica, quindi, è uno strumento di conoscenza ma anche di costruzione del sé” (Boerchi, 2008, p. 139).

Pur riconoscendo il valore delle esperienze professionali pregresse ai fini della valutazione finale di idoneità, la comprensione della dimensione psicologica del candidato (caratteristiche comportamentali e personalità) riveste un’importanza più elevata, sia per le implicazioni negative di un’eventuale incompatibilità caratteriale rispetto al gruppo in cui il neoassunto verrà inserito, sia per un’eventuale divergenza tra le aspettative reciproche in termini di soddisfazione, crescita professionale e perseguimento degli obiettivi organizzativi. Si può in tal senso affermare che è molto più facile individuare candidati che abbiano una determinata competenza tecnica di quanto lo sia trovare un individuo che possieda un profilo psicologico integrabile con un gruppo e un’organizzazione. Inoltre, far acquisire una competenza tecnica a una persona con caratteristiche comportamentali e di personalità adeguate all’organizzazione è molto più facile che modificare le modalità di funzionamento mentale di una persona con un profilo tecnico che risponde alle esigenze aziendali.

È questa la ragione per cui lavorare con un assetto mentale clinico è una condizione che permette d’incrementare l’efficacia professionale del selezionatore. Solo a partire da un orientamento di questo tipo egli sarà infatti in grado di valutare la *consistenza emotiva* del candidato, ovvero la sua capacità di entrare e uscire da situazioni di crisi rappresentate da emozioni particolarmente intense a seguito di eventi stressanti. Durante il racconto che il candidato fa della propria esperienza, il selezionatore registra gli stati d’animo che avverte dentro di sé come proiezione del vissuto del candidato, (identificazione proiettiva, cfr. Bion, 1962a e 1962b), al fine di determinare la coerenza tra i contenuti del racconto e l’emozione (in termini di

qualità e intensità) che lo accompagna.

Il selezionatore con un assetto mentale clinico utilizza il suo vissuto per decidere se porre o meno ulteriori domande tese ad approfondire il racconto portato dal candidato e valutare con più precisione la sua capacità di mostrarsi emozionato. Quest’informazione è importante perché permette di fare inferenze circa la capacità della persona di *assumersi le responsabilità* dei propri comportamenti, così come si assume le responsabilità delle proprie emozioni, senza avere la necessità di nasconderle o di attribuirle ad altri.

Quando il candidato, nel raccontare i propri vissuti, fa emergere resoconti che lo hanno coinvolto emotivamente di cui ha ricordi a connotazione negativa (una delusione professionale, una mancata promozione, una difficoltà economica, un licenziamento ecc.), il selezionatore può decidere se fare un intervento di supporto emotivo qualora ritenga il candidato troppo fragile per superare da solo la “tempesta di emozioni” che ha sollecitato, oppure attendere che il candidato superi questo momento utilizzando le proprie risorse interiori. In questo modo il selezionatore coglie alcuni aspetti della personalità del candidato legati alla *sensibilità emotiva*, alla sua *insicurezza personale*, alla sua *inclinazione verso i rapporti umani*, alla sua capacità di *elaborare il lutto* derivante dalle situazioni di vita non positive.

L’apertura emozionale verificatasi durante il colloquio deve essere utilizzata dal selezionatore al fine di ottenere informazioni relative alla coerenza con le caratteristiche della posizione ricercata: non essendoci uno spazio ulteriore di presa in carico dei vissuti emersi, egli deve consentire l’uscita dal colloquio da parte di quest’ultimo in uno stato emotivo sufficientemente sereno. Un assetto mentale clinico permette quest’ultimo risultato attraverso l’impiego di capacità che coniughino tecniche di supporto psicologico, abilità relazionali e conoscenze dei meccanismi psicologici alla base del comportamento: ad esempio, per alimentare nell’interlocutore una percezione di vicinanza emotiva, sarà possibile utilizzare comportamenti empatici come gli sguardi e le espressioni facciali, che dovranno modificarsi in funzione dei mutamenti umorali dell’interlocutore grazie alla capacità del selezionatore di intercettare segnali provenienti dal tono di voce, dalle espressioni facciali e dalla postura del candidato.

6. L’assetto mentale clinico in azione: ricerca di prima occupazione, cambio di lavoro, perdita del lavoro

Al fine d’illustrare le modalità attraverso cui l’assetto mentale clinico si esplicita concretamente all’interno di

un colloquio di selezione prendiamo come esempio tre differenti situazioni lavorative:

1. Persona in cerca di prima occupazione dopo il conseguimento di un titolo di studio coerente con la posizione ricercata;
2. Persona con esperienza professionale consolidata che vuole cambiare occupazione;
3. persona con esperienza professionale consolidata in condizione di cassa integrazione o di mobilità come conseguenza della crisi della sua azienda.

6.1 Ricerca di prima occupazione

Quando il candidato non ha ancora maturato esperienze di lavoro il focus dell'incontro riguarda principalmente le "aspettative di competenza professionale", ovvero quanto e come la persona pensa di essere in grado di mettere in pratica ciò che finora ha appreso in forma teorica. A un candidato di questo tipo andranno poste *domande aperte*: esse facilitano la manifestazione di aspetti che descrivono la sua personalità e danno al selezionatore la possibilità di valutare sia la coerenza tra quei tratti e i requisiti definiti dalla posizione professionale ricercata, sia quanto questi ultimi possono favorire l'integrazione del neoassunto all'interno dell'organizzazione.

Domande tipo "Come pensa di cercare il suo primo lavoro?", "Quali attitudini pensa di possedere?", "Verso quale tipo di azienda si sta orientando?", "Quale tipo di lavoro considera più adatto alle sue capacità?", sollecitano una riflessione approfondita su di sé che mette in evidenza non solo le modalità comunicative ed espressive del candidato, ma anche le sue capacità progettuali nel raggiungere un obiettivo e – soprattutto – la visione che possiede delle proprie caratteristiche distintive.

La verifica di quest'ultimo aspetto permette al selezionatore di valutare se il candidato propone una visione di sé realistica o se vi siano gli estremi per considerare una sotto o sovrastima delle proprie capacità e attitudini: in altri termini, se il candidato fa un corretto esame di realtà o ha una percezione distorta di sé. In questo secondo caso, il selezionatore che assume un assetto mentale clinico cercherà di far sì che il candidato possa recuperare una corretta analisi della realtà, offrendogli rimandi chiari e coerenti che gli permettano di portare a consapevolezza aspetti poco noti della sua personalità.

Inoltre, qualora emergesse durante il corso del colloquio la non corrispondenza delle caratteristiche del candidato con gli elementi distintivi della posizione ricercata, il selezionatore con assetto mentale clinico si assumerà il compito di svolgere una funzione riorientativa delle energie positive della persona verso ambiti professionali più adeguati alle caratteristiche possedute.

Il selezionatore dovrà dunque avere particolarmente cura nell'accogliere la persona, dandole un riscontro che non metta troppo in crisi la nascente autostima professionale, ad esempio facilitando il riconoscimento di quanto di buono è stato fatto sino a quel momento. Ciò è tanto più importante quanto più l'ingresso nel mondo del lavoro è attualmente caratterizzato da percorsi incerti e frammentati. Trovare un sostegno per la propria nascente identità professionale aiuta il candidato a non demoralizzarsi e abbandonare precocemente la ricerca di opportunità lavorative coerenti con gli studi effettuati come conseguenza dei primi insuccessi, finendo magari con l'accettare offerte di lavoro utili solo a un immediato guadagno e all'urgente desiderio di sentirsi autonomo.

6.2 Cambio del lavoro

In questa seconda situazione, in cui una persona con esperienza professionale consolidata vuole cambiare occupazione, il focus del colloquio sarà quello della ricostruzione delle sue esperienze professionali al fine di comprendere da un lato le effettive competenze maturate, dall'altro le motivazioni al cambiamento che lo hanno portato a trovarsi in uno stato di transizione (ed eventualmente, ad essersi già in passato trasferito da un'azienda all'altra).

In riferimento al primo aspetto, l'interesse del selezionatore è quello di porre domande mirate a ottenere informazioni puntuali su più livelli rispetto alla carriera lavorativa del candidato, come le mansioni svolte e le responsabilità agite, le dimensioni e i settori merceologici delle aziende, l'entità e la complessità degli interfacciamenti legati al ruolo ricoperto, i principali obiettivi raggiunti.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, l'interesse del selezionatore è rivolto a cogliere, al di là delle dichiarazioni rese, eventuali sintonie che fanno pensare a informazioni deliberatamente omesse o non consapevoli e che tendono a proporre una immagine di sé troppo allineata alle caratteristiche della posizione per la quale il candidato si sta proponendo. In una situazione di questo tipo, la logica che guida il selezionatore deve essere quella di cogliere il non detto o il non consapevole al fine di rendere evidenti le insoddisfazioni o le costrizioni che hanno generato il pensiero del cambiamento; ciò viene realizzato attraverso la proposizione di ipotesi interpretative del percorso lavorativo finora svolto al fine di co-progettare con il candidato un proseguo di carriera maggiormente consapevole e soddisfacente.

Le domande che verranno poste saranno del tipo "Quale aspetto dell'attuale lavoro reputa insoddisfacente?", "Quali aspettative conducono la sua voglia di cambiamento professionale?", "Cosa ritiene di essere in grado di offrire a una nuova organizzazione?". Esse avranno la

caratteristica principale di approfondire le motivazioni intrinseche (il fare per il gusto in sé della meta raggiunta) ed estrinseche (il fare per obbligo o per un vantaggio) del candidato, al fine di evidenziarne gli obiettivi personali, i processi emozionali, le convinzioni e la sua capacità di agire per raggiungere un obiettivo.

Le risposte a queste domande saranno preziose per tracciare mentalmente una mappa di riferimento culturale e valoriale del candidato e definire valutazioni di merito che possano, attraverso un'adeguata restituzione al candidato stesso, aiutarlo a individuare le energie interiori ancora inesprese (o accantonate) e indirizzarle verso azioni progettuali funzionali alla loro realizzazione, dunque alla maggior soddisfazione interiore, come ad esempio un tipo di occupazione che potrebbe essere anche diversa da quella per cui si è proposto: l'assetto mentale clinico funge pertanto da attivatore di processi di presa di consapevolezza allo scopo di attuare un cambiamento finalizzato a una maggiore soddisfazione del Sé.

6.3 Perdita del lavoro

Nell'ultima situazione, in cui una persona con una esperienza professionale consolidata è rimasta (o è prossima a rimanere) senza lavoro, il focus del colloquio riguarderà principalmente la ricostruzione dell'evento che ha portato alla sua (imminente) espulsione dal mondo professionale e le emozioni a ciò connesse. Il candidato racconta spesso con amarezza la situazione di crisi aziendale che ha vissuto e che sta vivendo, esplicitando di volta in volta di aver pensato di poterla evitare fino all'ultimo, o che non riguardasse anche lui, nonostante in precedenza altri colleghi fossero stati sospesi o licenziati dal lavoro.

Quando il selezionatore incontra il candidato, è probabile che quest'ultimo consideri ormai pressoché irrealizzabile il desiderio di rientrare in azienda, e i suoi racconti siano accompagnati da evidenti stati di tristezza e/o depressione. Il selezionatore deve perciò farsi carico delle emozioni negative che il candidato manifesta durante il colloquio e che derivano dalla perdita di prospettiva temporale (cosa farò domani?) e spaziale (dove andrò?), nonché dalla trasformazione radicale e repentina della sua quotidianità e delle sue abitudini. La persona si trova infatti a dover affrontare sia questioni di tipo concreto, come ad esempio le mancate entrate economiche e il cambiamento del tenore di vita con i conseguenti riflessi familiari, sia questioni di tipo esistenziale, come la perdita di un senso di coerenza e di integrazione del "sé" a seguito della crisi dell'identità professionale, acuita dal fatto che il "sé" professionale ha forti legami e ripercussioni con tutti gli altri aspetti del "sé" (personale, familiare, sociale, ecc.).

Va in tal senso tenuto conto del fatto che il candidato si è

prima trovato a dover affrontare un "lutto anticipatorio" caratterizzato da un misto di emozioni d'incredulità, stupore e speranza, che ha poi lasciato il posto a una vera e propria sensazione di "perdita" quando l'azienda ha chiuso o lo ha licenziato caratterizzata da sentimenti di smarrimento, rabbia e sconfitta personale: tutte emozioni molto forti e intense assimilabili a quelle che una persona sente quando deve prepararsi alla morte di una persona cara (Kübler-Ross, 1969).

"Comprendo questo difficile momento della sua vita professionale e personale, capisco i suoi stati d'animo e ritengo che sia una situazione difficile da sopportare, ma credo anche che ci possano essere spazi nella sua mente per pensare alle sue capacità, alle sue esperienze professionali ormai consolidate e dove esse possano essere messe in pratica in una nuova azienda, in modo tale che possa sostenerla nel definire diversi ambiti professionali ove indirizzare gli sforzi di ricerca del lavoro e aiutarla a riconquistare quanto prima una situazione di equilibrio e di stabilità. A tal fine potrebbe raccontarmi come ha iniziato la sua carriera lavorativa, in quale azienda, quali sono stati i suoi primi successi...": ecco un esempio di domanda mediante la quale il selezionatore può affrontare il difficile compito di accogliere e contenere l'emotività espressa da parte del candidato tenendo presente la necessità di capire quali siano le competenze maturate e possedute e di come esse possano essere messe a frutto sia nella ricerca della posizione in essere, sia più in generale nella ricerca di una diversa occupazione.

Se da un lato questa operazione è agevolata dalla necessità che il candidato ha di uscire quanto prima dalla situazione di disagio, per cui ha tutto l'interesse a far sì che il selezionatore abbia il più chiaro possibile cosa faceva e cosa sa fare, dall'altro può essere ostacolata dall'urgenza di ricollocarsi, che può portare il candidato a "cercare di piacere" a tutti i costi.

Posta la necessità di verificare che le caratteristiche professionali e personali del candidato siano coerenti con la posizione ricercata, il selezionatore con un assetto mentale clinico ha in questo caso l'obiettivo e la responsabilità di aiutare il candidato a dare un senso all'evento catastrofico e a iniziare a costruire una nuova immagine di "sé", consigliando, se occorre, anche un percorso di sostegno psicologico, affinché le energie intrappolate nell'elaborazione del lutto possano essere destinate alla progettazione di un nuovo sviluppo professionale. L'attenzione prevalente in questa circostanza deve essere concentrata più che sulle domande, sulle modalità di risposta che il candidato elabora e fornisce, al fine di stabilire il livello di entropia che lo caratterizza e identificare come più efficacemente si possa intervenire per far raggiungere al candidato una

condizione psicologica sufficientemente lucida per poter svolgere il colloquio e rendere l'incontro costruttivo per entrambi.

Il selezionatore deve aiutare il candidato a esternare le proprie necessità/priorità (ad esempio quelle di tipo economico rispetto a quelle di tipo professionale) e, in virtù della conoscenza del mercato del lavoro, fungere da stimolo al fine d'individuare le azioni più efficaci al loro perseguimento. Ad esempio, nel definire le azioni necessarie al raggiungimento di un obiettivo che risponda alla necessità di avere prima possibile un'entrata economica, il selezionatore ha la responsabilità d'indirizzare l'ambito di discussione verso la considerazione di opportunità lavorative anche temporanee, sostenendo la dilazione della stabilità professionale a favore di un introito economico nel breve termine, stimolando contemporaneamente uno sforzo intellettuale teso a mantenere la calma, a sostenere la speranza e promuovere l'azione del candidato con la giusta determinazione.

7. La preparazione del selezionatore

La complessità degli atteggiamenti che deve sviluppare una persona per indossare i panni del selezionatore (disponibilità emotiva, mediazione, ascolto, tolleranza del dubbio, confronto, responsabilità, ecc.) porta a ritenere che in assenza di un assetto mentale clinico la formazione teorica, la conoscenza delle metodologie e l'esperienza professionale non siano sufficienti per svolgere con qualità questa attività professionale.

Sviluppare un processo di selezione con un assetto mentale clinico richiede la disponibilità a stare con sufficiente agio in relazione con l'altro senza temere oltremodo che l'incontro con quest'ultimo sia troppo destabilizzante per il proprio equilibrio psichico e che quindi sia necessario codificarlo attraverso procedure e/o domande chiuse che tendono a tenere il "sé" lontano dall'altro, difendendolo dal confronto/scontro con lui e in ultima analisi impedendo la vera conoscenza dell'altro e quindi anche del "sé". Quando ci si permette invece di "apprendere dall'esperienza" (Bion, 1962a), cioè quando si incontra l'altro, l'esperienza che si fa delle situazioni e delle relazioni porta a uno sviluppo arricchente e trasformativo del "sé", consentendo ad altre modalità di funzionamento mentale di affiancarsi e integrarsi con quelle già possedute.

Tale assetto mentale si raggiunge solo dopo una serie di passaggi formativi che rendono necessario in primo luogo accettare l'idea di dover fare pratica sul campo e identificare un bravo maestro, ovvero un *coach* che non sia troppo geloso delle cose che ha imparato dalle sue precedenti esperienze, bensì desideroso di trasmettere questo modo di interpretare e vivere la selezione del personale.

In secondo luogo è necessario un *affiancamento* a dei selezionatori esperti per poter svolgere la funzione osservativa, quindi priva di responsabilità diretta, delle varie modalità di selezione e delle varie difficoltà che si possono incontrare sia nella definizione dei profili lavorativi che nella relazione con i candidati.

In terzo luogo bisogna avere la possibilità di *sperimentare* in prima persona dei percorsi di selezione, per poter vivere in diretta tutte le emozioni dell'incontro con l'altro e poter *raccontare* le proprie esperienze a un supervisore. Quest'ultimo deve sostenere, incoraggiare e sviluppare con garbo e professionalità le giovani competenze dell'apprendista selezionatore, narcisisticamente desideroso di ben figurare ma nello stesso tempo fragile e spaventato dall'idea di essere lui stesso giudicato non idoneo al ruolo.

In estrema sintesi, riteniamo che per poter svolgere questo lavoro con risultati qualitativamente distinguibili sia necessario un percorso di conoscenza di sé, delle proprie dinamiche e delle proprie modalità di funzionamento mentale: per poter davvero incontrare e selezionare l'altro, invece che incontrare ancora una volta solo se stessi, come accade quando i propri vissuti non compresi o irrisolti sono in qualche modo di ostacolo e possono danneggiare i futuri "idonei candidati".

Volendo rappresentare il processo formativo ed esperienziale atto a conseguire la preparazione necessaria per sostenere un colloquio di selezione con un assetto mentale clinico, proponiamo di seguito due ipotetici percorsi alternativi, distinguendo tra chi ha una laurea in psicologia e chi invece non possiede tale titolo di studio o ne ha conseguito uno diverso, ma vuole intraprendere ugualmente questo tipo di professione.

Nel primo caso, la laurea in psicologia più coerente, in quanto fornisce a fianco della disciplina psicologica le declinazioni applicative in campo aziendale, è quella a indirizzo lavoro e organizzazione, mediante la quale si ha occasione di approfondire i concetti relativi alla selezione del personale, ai modelli organizzativi, alla formazione e allo sviluppo professionale. Se invece una persona ha conseguito una laurea in psicologia con un indirizzo diverso, dovrà compensare le conoscenze attraverso un'integrazione bibliografica sui temi sopracitati e, per una più approfondita comprensione, frequentare un Master in Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane.

In un primo momento, i tirocini obbligatori previsti nel percorso della laurea triennale e magistrale, insieme a quello post-laurea, permetteranno allo studente o neo-laureato di conoscere i principali processi della funzione Risorse Umane. Successivamente, sarà importante intraprendere un'attività professionale, anche nella forma di stage, presso una società ove il business principale sia la

ricerca e selezione del personale, ad esempio una società di consulenza aziendale, all'interno della quale poter svolgere colloqui e redigere profili.

Il processo di avvicinamento alla conduzione dei colloqui di selezione con un assetto mentale clinico troverà il suo compimento in un percorso di conoscenza di "sé" svolto con uno psicoterapeuta, al fine di portare a consapevolezza le proprie modalità di funzionamento mentale, i propri punti di forza e limiti nella gestione della relazione, la presenza di retaggi culturali che possono dare origine a pregiudizi, distorsioni nell'analisi delle informazioni o reazioni distoniche derivanti da conflitti irrisolti: tutti elementi la cui presenza può rendere difficoltoso il vivere la relazione con il candidato e produrre interpretazioni non completamente aderenti alla realtà.

Nel secondo caso, ovvero quando il percorso di studi non ha previsto una laurea di tipo psicologico, diviene fondamentale l'iscrizione ad un Master in Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, al fine di comprendere i principali riferimenti teorico-metodologici della funzione Risorse Umane nelle organizzazioni, integrando questo approfondimento con letture che affrontino temi specifici relativi alla psicologia della personalità e alla psicologia sociale. Successivamente, risulta imprescindibile un periodo di apprendimento presso una società di ricerca e selezione del personale per iniziare a prendere confidenza con la gestione del colloquio e la relativa stesura dei profili.

L'eventuale ingresso in un'organizzazione aziendale dovrà prevedere l'assistenza di un supervisore interno, con una buona preparazione professionale, che aiuti il neofita sia nella conduzione dei colloqui di selezione, sia nell'analisi degli stati emotivi percepiti durante il loro svolgimento, al fine di riflettere su quali indicatori abbiano orientato il processo valutativo, effettuare un esame di realtà che aiuti a discernere adeguatamente le varie implicazioni di origine emotiva, scegliere tra le varie tecniche utilizzabili per farvi fronte.

Anche in questo secondo caso riteniamo utile, se non indispensabile, che uno psicoterapeuta accompagni il giovane professionista in un percorso di analisi e conoscenza di "sé", al fine di favorire un percorso di consapevolezza interiore tale da irrobustire la preparazione necessaria alla gestione di un colloquio di selezione con un assetto mentale clinico.

Entrambi i percorsi avranno successo nel momento in cui la convinzione e la motivazione intrinseca dei giovani professionisti "in formazione" saranno tali da soddisfare un bisogno autentico di comprensione delle dinamiche che governano le relazioni interpersonali. A ciò va aggiunto, come afferma Castiello D'Antonio che "... per fare questo tipo di mestiere non si richiede solo una

persona sana ed equilibrata, ma anche un soggetto che sappia di se stesso molto di più di ciò che generalmente le persone scoprono casualmente circa il proprio mondo interiore e la realtà sociale" (2006, p. 191).

8. Conclusioni

La motivazione che ha guidato la scrittura di questo contributo ha origine nella crescente consapevolezza che il mestiere del selezionatore possieda una valenza di tipo sociale particolarmente significativa per la collettività. Attraverso l'espletamento delle funzioni che competono al suo ruolo egli interviene infatti nel determinare il futuro professionale delle persone in cerca di lavoro, e ciò produce riflessi di tipo personale che interessano la loro sfera emotiva, famigliare e sociale.

Per questo motivo ci è sembrato fondamentale, per il benessere del singolo e la salvaguardia di una visione ecologica della società, approcciare questo tipo di responsabilità conferendo al colloquio di selezione un significato molto più ampio di una valutazione di coerenza tra le competenze del candidato e quelle richieste dall'organizzazione che intende valutarlo al fine di un'eventuale assunzione.

Concepriamo il colloquio di selezione come un momento relazionale, a carattere narrativo, guidato da un selezionatore con assetto mentale clinico il cui obiettivo è una valutazione autentica di ciò che il candidato è più adatto a svolgere in un determinato contesto professionale, puntando al contempo a risultati più positivi per l'azienda e a un ritorno più soddisfacente per se stesso, quindi con una logica di *promozione del benessere* sia personale sia aziendale.

L'azienda è un luogo in cui le persone trascorrono molte ore della propria giornata e dove, come scrive Ferrari (2009, p. 11), "le relazioni lavorative hanno la peculiarità di non essere scelte dalle persone. Nei contesti lavorativi ci si relaziona per lo più per esigenze contestuali e non perché si sia deliberatamente scelto di instaurare un rapporto con gli altri". Al lavoro viene chiesto di soddisfare una serie molto articolata di bisogni, che non si esauriscono nel garantire alla persona una dignitosa sopravvivenza ma, riprendendo il modello di Maslow (1954; cfr. Cortese, 2005) ne comprendono altri quali l'intraprendere relazioni sociali, essere oggetto di stima, sperimentare autorealizzazione. Come si è detto, il lavoro consente lo sviluppo di una parte importante della propria identità, il "Sé professionale", che ha forti legami e ripercussioni con tutti gli altri aspetti del "sé".

Il lavoro (e in particolare lavorare con gli altri, come accade in azienda) è pertanto un'esperienza che può creare benessere psicologico là dove il selezionatore

sarà riuscito a prevedere correttamente la possibilità che la persona sarebbe stata in grado d'integrarsi adeguatamente con l'azienda, attraverso la condivisione di atteggiamenti e comportamenti funzionali all'apprendimento, alla convivenza e allo sviluppo delle reciproche potenzialità.

Se, al contrario, il selezionatore non riesce a svolgere un'adeguata valutazione di questo "potenziale di integrazione", la vita organizzativa può diventare frustrante, fonte di stress o di altri disagi personali ad esso correlati, che condurranno a un arresto o una psicopatologia del "sé". Non a caso negli ultimi anni hanno preso piede iniziative tese a intervenire clinicamente nei contesti professionali, come ad esempio gli "sportelli di ascolto" all'interno delle aziende o alcuni Master che propongono un percorso specifico per formare psicoterapeuti del lavoro in grado di fornire supporto nella cura di problematiche psicologiche derivanti dai contesti professionali.

Per tutte queste ragioni il selezionatore deve avere la capacità di osservare, interpretare individuare e valutare dimensioni psicologiche, a volte anche non totalmente consapevoli allo stesso candidato, mediante una modalità di funzionamento che abbiamo definito assetto mentale clinico. Tramite questa modalità, il selezionatore riesce più efficacemente a fare luce sugli aspetti profondi della personalità dell'individuo, a stringere con lui un legame relazionale, se pur di breve durata, finalizzato a renderlo consapevole delle proprie potenzialità e parte attiva nella valutazione della propria idoneità, dunque a supportarlo nella scelta. In questo modo il selezionatore può assumere anche una funzione orientativa che massimizza le probabilità di successo e la conseguente soddisfazione interiore di entrambi i protagonisti: è questa la principale ragione per cui riteniamo che l'*assetto mentale clinico* migliori l'efficacia predittiva delle prassi già consolidate di selezione del personale.



BIBLIOGRAFIA

- Argentero, P. (1996), *l'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano.
- Argentero, P. (2006), *I test nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Avallone F. e Farnese M.L. (2008), "La convivenza organizzativa" in Argentero, P., Cortese C.G. e Piccardo C. (2008), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Bion, W.R. (1962a), *Apprendere dall'esperienza*, Armando Roma, 1971.
- Bion, W.R. (1962b), "Una teoria del pensiero" in *Analisi degli schizofrenici e metodo psicoanalitico*, Armando Roma, 1971.
- Boerchi, D. (2008), "La narrazione autobiografica" in Mancinelli, M.R., *Tecniche d'immaginazione per l'orientamento e la formazione*, Franco Angeli, Milano.
- Boje, D.M. (1991), "Organizations as Storytelling Networks: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm" in *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 106-126.
- Castiello D'Antonio, A. (1994), *Interviste e colloqui in azienda*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Castiello D'Antonio, A. (2006), *La selezione psicologica delle risorse umane: l'intervista individuale*, Franco Angeli, Milano.
- Cook, M. (2004), *Personnel Selection*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Cortese, C.G. (2000), *L'organizzazione si racconta*, Guerini e Associati, Milano.
- Cortese, C.G. (2002), "Il potere delle storie" in Atkinson, R. *L'intervista narrativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, pp. VII-XLI.
- Cortese, C.G. (2005), *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Cortese, C.G. e Del Carlo, A. (2008), *La selezione del personale*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Dunnette, M.D. (1966), *La psicologia nella selezione del personale*, Tr. It. Franco Angeli, Milano, 1992.
- Ferrari, G. (2009), "Quando si può parlare di stress occupazionale?" *Atti del 1° Convegno Nazionale Lo Stress occupazionale e i rischi Psicosociali*, 26 Novembre, Milano.
- Fermi, U. (2004), *Le risorse del selezionatore*, Franco Angeli, Milano.
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- Gandolfi, G. (2003), *Il processo di selezione*, Franco Angeli, Milano.
- Gatewood, R.D. e Feild, H.S. (2001), *Human Resource Selection*, Harcourt, Orlando, FL.
- Kübler-Ross E., (1969) *La morte e il morire*, Cittadella Editrice, Assisi, 2003.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. e Zilber, T. (1998), *Narrative Research*, Sage, Thousand Oaks, Cal.
- Martone, A. (2002), *La selezione del personale*, Guerini e Associati, Milano.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivazione e personalità*, Tr. It. Armando Editore, Roma, 1973.
- Olivero, S. (2005), *Gestire la selezione*, Ipsoa, Milano.
- Zerilli, A. (2002) (a cura di), *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Franco Angeli, Milano.
- Zucchi, E. (2004) (a cura di), *Il colloquio e l'intervista. Parlare con le persone nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.