

Andrea Castiello d'Antonio

INTERVISTE E COLLOQUI IN AZIENDA

Raffaello Cortina, Milano, 1994

Sono qui riprodotti:
I'INDICE
II CAPITOLO CONCLUSIVO

INDICE

PARTE PRIMA

IMPOSTAZIONI TEORICHE E METODOLOGICHE

1. LE DEFINIZIONI
2. LE TIPOLOGIE
3. LE INTERPRETAZIONI TEORICHE DELLA SITUAZIONE DI COLLOQUIO-INTERVISTA
4. I CONTRIBUTI TEORICI E DI RICERCA
5. UN PUNTO DI VISTA SUL COLLOQUIO-INTERVISTA

PARTE SECONDA

STATICA E DINAMICA DEL COLLOQUIO INTERVISTA

6. IL PROCESSO DEL COLLOQUIO-INTERVISTA
7. LA STRUTTURA DEL COLLOQUIO-INTERVISTA
8. LA DINAMICA DEL COLLOQUIO-INTERVISTA
9. GLI STRUMENTI PER L'OSSERVAZIONE E LA VALUTAZIONE

PARTE TERZA

APPLICAZIONI ORGANIZZATIVE DEL COLLOQUIO INTERVISTA

10. LE SITUAZIONI APPLICATIVE
11. L'INTERVISTA DI ANALISI E DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI DI LAVORO
12. L'INTERVISTA NEI PROCESSI DI SOCIALIZZAZIONE AL LAVORO
13. L'INTERVISTA NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE
14. L'INTERVISTA NEI PROCESSI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE
15. L'INTERVISTA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
16. L'INTERVISTA DI VALUTAZIONE DEL POTENZIALE
17. L'INTERVISTA NELLA GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE
18. IL COLLOQUIO NELLA GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

PARTE QUARTA

CRITICA E SVILUPPO DEL COLLOQUIO INTERVISTA

19. L'INTERVISTA STRUTTURATA
20. L'INTERVISTA LIBERA
21. CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

IL CAPITOLO CHE CONCLUDE IL LIBRO: CAPITOLO 21

Le qualità soggettive e professionali dell'intervistatore professionista

Un esame delle qualità personali che dovrebbe possedere un intervistatore porta inevitabilmente a compilare una lunga lista di requisiti soggettivi che finiscono per disegnare una figura di essere umano di eccezione, tendenzialmente irrealistica e ideale; il fatto paradossale é che, ogni qual volta, si ponga mano alla definizione delle qualità umane dell'intervistatore, non si riesce a evitare la compilazione della lista di qualità sovrumane: un motivo che é alla base di tale situazione é, a mio avviso, la complessità del ruolo e della funzione di intervistatore, il suo carattere polifunzionale, interattivo e agente in tempo reale.

Soffermandosi sulla situazione soggettiva di una persona che conduce un colloquio-intervista si può infatti tracciare la seguente "mappa" di impegni mentali, di condotta e di azione gestionale attivi simultaneamente nel corso dell'interazione con l'intervistato.

Dunque, l'intervistatore (oltre alle attività pre-intervista e post-intervista):

- tiene presente lo scopo finale e gli obiettivi intermedi dell'incontro
- segue una pianificazione del colloquio- intervista basata su informazioni assunte in precedenza
 - segue un modello di riferimento in merito al tipo di colloquio-intervista (tecnica del processo)
 - segue uno o più modelli di riferimento in merito alle conoscenze relative al comportamento, alla personalità, all'intelligenza, alla motivazione e alle altre componenti di rilevanza per l'incontro
- attiva la comunicazione e sorveglia, in itinere, il buon andamento della stessa
- elabora e pone domande, nella forma più appropriata alla fase e ai contenuti dell'incontro
- ascolta, e osserva il comportamento dell'intervistato
- opera con azioni mentali di tipo deduttivo e induttivo
- registra mentalmente le risposte dell'intervistato e eventualmente ne prende nota scritta
- segue il percorso del colloquio-intervista, rendendosi conto dello stadio di avanzamento dell'incontro, di ciò che ha acclarato e di ciò che rimane da appurare
 - elabora ipotesi da sottoporre a verifica
 - pone le ipotesi elaborate in situazioni di verifica del tipo vero/falso/non verificato
 - percepisce le reazioni emotive, e le reazioni "coperte" dell'interlocutore
 - interpreta le azioni, i pensieri, i comportamenti del soggetto intervistato, traendone dei significati
- svolge una funzione di autocontrollo in merito alle proprie emozioni suscitate durante l'incontro
- cerca di trovare il significato delle proprie reazioni emotive
- perviene sistematicamente a delle conclusioni valutative in merito ai sotto-obiettivi dell'incontro
- svolge azioni di "recupero" e di taratura dell'andamento del colloquio-intervista
- risponde alle domande dell'intervistato

- continua a agire circolarmente e evolutivamente tenendo conto di tutto ciò che è stato sopra esposto
- conduce il colloquio-intervista fino alla sua chiusura, congedando l'intervistato, dopo aver accertato il raggiungimento di tutti i principali obiettivi dell'incontro
- durante l'intero processo, assume su di sé la responsabilità della conduzione e degli esiti dell'incontro, sia nei riguardi dell'organizzazione che verso l'intervistato.

L'intervistatore appare davvero un ruolo impossibile! In ogni caso, tenendo conto delle funzioni sopra indicate, si possono comprendere le qualità che sono state da più parti indicate essere di fondamentale importanza per l'intervistatore e che possono essere riassunte nelle seguenti:

1. Cultura generale e ampio livello di informazione
2. Ricchezza verbale, capacità di argomentazione e di motivazione delle idee
3. Concettualizzazione e ideazione, intelligenza generale
4. Stabilità e maturità del carattere, equilibrio emotivo e igiene mentale
5. Capacità di ascolto, di osservazione e di valutazione
6. Tendenza alla ricerca dei dati, all'analisi e alla critica logica
7. Abilità di gestione delle relazioni interpersonali
8. Fluidità nel pensiero e nelle emozioni, integrazione tra la razionalità e l'emotività
9. Autocontrollo e autocritica, capacità di apprendere dall'esperienza
10. Genuino interesse nello svolgere la funzione specifica, curiosità e apertura all'esperienza
11. Conoscenza di se stessi e orientamento tendenzialmente introspettivo

A tali capacità personali vanno naturalmente aggiunte quelle professionali specifiche (metodologie, tecniche e teorie) e organizzative.

E', infine, mia personale opinione - condivisa da molto esperti dello sviluppo e della gestione delle risorse umane (perlopiù di cultura anglosassone) - che sia assolutamente necessario, per l'intervistatore professionista l'aver intrapreso e risolto un accurato cammino personale alla scoperta e alla cura di se stesso, la cui forma migliore ritengo essere la terapia psicoanalitica freudiana.

Ruolo dell'intervistatore "laico" e praticabilità del metodo nella prassi organizzativa

Una certa parte dei problemi sopra sintetizzati sarebbe già parzialmente risolta se fosse possibile ipotizzare una figura di intervistatore aziendale - almeno nei requisiti formali - univoca, in riferimento al ruolo ricoperto, o alle qualifiche professionali o a entrambi tali criteri. Invece, come si è notato, in azienda una gran quantità di persone e di ruoli professionali diversi svolgono la funzione di intervistatore, mentre i professionisti del mestiere sono limitati (una limitazione che risiede sia nella difficoltà della formazione personale e professionale, che nel numero comunque ristretto di casi in cui viene interpellato, appunto, un professionista, di norma esterno alle imprese).

Ad un secondo livello di approssimazione, si potrebbe desiderare di raggiungere una omogeneità all'interno delle due grandi famiglie di intervistatori che operano nelle organizzazioni, i "laici" e i professionisti: ma ciò è semplicemente utopico e in ogni caso non risponde assolutamente ne' al passato ne' al presente della vita d'impresa, e probabilmente neppure alle sue esigenze operative (vedi la tendenziale

specializzazione all'interno dei servizi di gestione del personale).

E' dunque necessario considerare la presenza di una larga popolazione di intervistatori non professionisti, nei quali vanno inseriti anche psicologi e sociologi aziendali, consulenti e esperti di risorse umane che non sono specificatamente formati al metodo del c-i; essa é sostanzialmente rappresentata dai manager, dai capi di livello intermedio e da specialisti tecnici.

Per costoro e' diventato indispensabile giungere a offrire un supporto di genere concettuale e operativo che, da un lato, vada al di là delle pragmatiche (e per noi europei banali) guide nordamericane sul come condurre l'intervista, ma dall'altro non appesantisca l'argomento con una quantità di riferimenti accademici (talvolta, addirittura, estrapolati da situazioni di laboratorio), cercando di definire in modo chiaro cosa e come "fare" per effettuare dei c-i sufficientemente affidabili.

Il ruolo dell'intervistatore, soprattutto se si e' intervistatori part time, e' abbastanza sfuggente ed e' comunque intricato da una serie di caratteristiche peculiari della persona - tra le quali la motivazione specifica al ruolo (ma a questo punto si dovrebbe dire alla funzione) -. Emerge così prepotentemente il problema della formazione al ruolo di intervistatore che é possibile effettuare all'interno dei contesti organizzativi al preciso scopo di elevare la validità dei singoli intervistatori e di ottenere, quindi, dei risultati veritieri e affidabili.

Nella sua famosa rassegna sull'intervista di selezione, Wright (1969) già notava che le abilità soggettive dell'intervistatore sono direttamente correlate con la validità dell'intervista; Arvey e Campion (1982) hanno riscontrato l'efficacia della formazione all'intervista, pur se i risultati evidenziati presentano una grande variabilità interna: in tale area valgono le considerazioni generali che si posso proporre in merito alla efficacia dei programmi formativi centrati sulle variabili soft della vita d'impresa.

Certamente, le metodologie di formazione privilegiate nella formazione aziendale al colloquio-intervista sono quelle attive e autoriflessive: il forte impatto positivo che il role-playing (videoregistrato e analizzato in gruppo) ha riscosso é da tutti condiviso, anche se a mio avviso andrebbe applicato con l'accortezza di scegliere nel ruolo di intervistato un soggetto non conosciuto all'intervistatore (quindi non un partecipante al corso di formazione).

L'analisi e valutazione di interviste registrate con attori sconosciuti ai partecipanti rivestono ugual mente un ruolo rilevante, così come le situazioni di autoriflessione e introspezione quali:

- l'analisi delle reazioni emotive che sono attivate nel corso del colloquio-intervista simulato per mezzo di check list e discussioni in sotto-gruppo;
- l'analisi approfondita dei propri schemi cognitivi e valutativi attraverso casi di studio, test e questionari;
- il feedback ottenibile dalla discussione individuale con il formatore dei risultati di questionari di personalità.

E infine, nell'ottica della formazione outdoor, va segnalato l'alto valore dell'affiancamento sul campo con un intervistatore esperto.

Osservazioni critiche sul metodo del colloquio- intervista nelle organizzazioni

Come e' stato più volte notato, una delle questioni fondamentali affrontata nella ricerca di laboratorio e, soprattutto, in quella sul campo, e' stata la determinazione

della validità del colloquio-intervista.

Arvey e Campion (1982), ad esempio, al fine di incrementare la validità dell'intervista, consigliano di: utilizzare la board/panel interview, impiegare domande direttamente collegate al job e fondate su un'accurata job analysis, standardizzare l'intervista sia nei contenuti che nel processo e individuare aree di indagine ben specifiche.

Bisogna precisare che, in particolare, la maggior parte di studi sono stati prodotti in riferimento alle interviste di selezione generiche e in relazione alla validità predittiva, quindi hanno colto un aspetto ben specifico del tema generale.

Inoltre, gli studi appena richiamati hanno seguito, nella loro impostazione, un'ottica di genere quantificazionista all'interno della tradizione psicometrica per cui si è trattata l'intervista - piuttosto che il colloquio - alla stessa stregua di un test psicologico, anzi di un certo, determinato tipo di test psicologico (test psicometrico).

Come è noto dalle ricerche condotte sotto certe specifiche condizioni, è molto dubbio poter trasferire le conclusioni che sono state così raggiunte a altri tipi di colloquio-intervista e/o in contesti diversi, nel nostro caso, da quello della selezione del personale.

Vi è poi da dire che, di fatto, studi simili hanno riguardato solo pochissime altre situazioni applicative del colloquio-intervista, ad esempio quelle del colloquio di feedback e dell'intervista di in basket nell'area della valutazione del potenziale, specificatamente nel quadro metodologico e applicativo dell'Assessment Center, e quelle relative alla valutazione delle prestazioni da parte dei capi di linea; non è invece stato prodotto pressoché nulla riguardo, ad esempio, alla validità e l'attendibilità dell'intervista di analisi dei bisogni di formazione, al colloquio di career counselling e all'intervista psicodiagnostica di valutazione del potenziale.

Vale dunque ora la pena di prendere ora sinteticamente in esame l'impostazione di ricerca e la pratica applicativa relative, specificatamente, all'intervista di selezione, lì dove svariati decenni di ricerche e operazioni pratiche hanno reso il tema particolarmente ricco di sfaccettature.

Cosa è possibile concludere di fronte a tale complesso insieme di esperienze pratiche, disquisizioni metodologiche, agganci teorici, sperimentazioni e ricerche applicative?

Come avviene frequentemente, effettuare una sintesi in un'area contraddistinta da una miriade di sottili distinguo non è semplice, e può risultare persino fuorviante; l'abitudine dei ricercatori accademici non è a caso quella di concludere i propri studi con l'avvertenza relativa alla non generalizzazione dei risultati raggiunti, e tale realtà offre, a chi opera nelle o per le organizzazioni, il quadro sconcertante costituito da migliaia di ricerche effettuate e da altrettante conclusioni raggiunte, tutte non generalizzabili e non immediatamente trasferibili nel terreno operativo.

Tentando quindi di offrire un quadro critico e sintetico di insieme su quanto fino a qui esposto, credo che sia possibile per prima cosa esporre un dubbio globale in merito al problema posto: esiste un qualcosa che è possibile denominare metodo del colloquio-intervista, al suo interno sufficientemente riconoscibile e omogeneo pur nelle diverse sfaccettature teoriche, metodologiche e tecniche, e nei diversi campi applicativi?

La domanda ha una sua concretezza in quanto gran parte della letteratura accademica discute di criteri di efficacia e di efficienza del metodo del colloquio-intervista, e gran parte degli scritti dei professionisti (fino a arrivare agli how to books, e alle guide sull'intervista) sembra dare per scontato che si possa insegnare non un metodo, bensì il metodo.

Ebbene, esiste un metodo del c-i così come esiste il metodo dei test; mutando scenario di riferimento e avvicinandosi alla vita d'azienda, si può affermare che esiste un metodo di c-i così come esiste un metodo di valutazione delle prestazioni: ma, in ogni caso, vi è alta variabilità all'interno di questi metodi, sia nella concezione a monte che nella realizzazione operativa.

Sarebbe forse lecito porsi una domanda del tipo: quale valore predittivo ha l'applicazione dei test psicologici nelle organizzazioni?!? Dato che esistono almeno quattro tipologie totalmente diverse di test e diverse migliaia di prove talmente differenti che solo per comodità vengono racchiuse sotto lo stesso termine, il quesito dovrebbe essere tradotto nella verifica di validità per ogni singolo elemento dell'insieme test - cosa che di fatto avviene nella realtà.

Richiamando il secondo scenario sopra ipotizzato, sarebbe lecito generalizzare sulla validità e sull'affidabilità complessiva dei sistemi di valutazione delle prestazioni? O, ancora, sarebbe possibile decidere quale validità generica e omnicomprensiva possiede la formazione del personale?

Evidentemente la domanda è mal posta e, come si è notato nel capitolo dedicato alle interviste strutturate contrapposte alle interviste libere, è scorretto generalizzare all'interno di comparti così variegati, proprio come non ha alcun senso definire un metodo intervista standard tradizionale.

Vi è poi una seconda, ampia questione: allorché si discute dei requisiti psicometrici di un singolo test, in ipotesi il test attitudinale DAT (Bennett, Seashore e Wesman, 1966), è evidente che si tratta di ragionare di uno "strumento" che, tale e quale - pur se con le diverse tarature e adattamenti - può essere applicato da testisti diversi in diverse parti del mondo, in contesti organizzativi differenti, su popolazioni variegata; certamente, si è notato che anche in un caso così "freddo" la variabile interveniente amministratore del test influisce sulle prestazioni al test stesso concretamente realizzate dai soggetti e/o sulla situazione generale, ambientale, in cui la prova si svolge. Persino le modalità di traduzione, taratura e adattamento del test ne condizionano l'affidabilità complessiva; ad esempio, per ciò che attiene al problema della traduzione, è consigliato l'uso di una doppia traduzione iniziale, poi di una controtraduzione, di una sperimentazione su gruppi di soggetti casualmente estratti, per poi passare al controllo da parte dell'Autore - o di chi ne cura gli interessi - della forma finale del test.

Ma, nel momento in cui si discute del colloquio- intervista - che non rappresenta uno "strumento" da poter prendere, applicare e poi riporre in un cassetto - ove la personalità dell'intervistatore è così determinante insieme a diversi altri elementi propriamente soggettivi, situazionali e di relazione interpersonale, che senso ha parlare di "metodo" del colloquio- intervista applicando su di esso gli stessi criteri di conferma-disconferma che sono applicati ai test psicometrici?

Venendo ad una esemplificazione più vicina alla realtà aziendale, si potrebbe voler provare la validità predittiva del periodo di prova contrattualmente previsto dall'impresa: sarebbe lecito definire il periodo di prova un metodo di selezione? Evidentemente no, e per la semplice ragione che esso - se non viene rigorosamente predefinito nelle modalità del suo svolgimento, della supervisione e della valutazione intermedia e finale, rappresenta niente più che uno spazio temporale definito "periodo di prova", concretizzato in modo diverso da azienda a azienda, da capo a capo, da ufficio a ufficio...

Vi è, infine, l'annoso problema del criterio a fronte del quale sono validati gli esiti di qualunque sistema di scelta, selezione e assessment; come è stato esplicitato nel corso

delle pagine precedenti, non é affatto chiaro quali e quanti criteri di successo occupazionale possano e/o debbano essere impiegati.

Notava Ghiselli (1966) che vi é una grande varietà di criteri diversi tra i quali poter scegliere: uno dei più utilizzati - il giudizio del capo diretto o di una figura aziendale gerarchicamente individuabile (non particolarmente formata al ruolo di esaminatore) - é certamente uno tra i più incerti e inaffidabili (Vernon, 1961); inoltre, ci si trova nella paradossale situazione che dal momento che sono proprio (anche) i giudizi dei capi di linea a essere oggetto di verifica di validità, non ha alcun senso validare i risultati di altre prove di assessment o di situazioni lavorative proprio confrontandole con tali giudizi.

Ciò vale per ogni parere pseudo-professionale espresso dalle diverse figure aziendali (dai direttori generali ai capi del personale) e da figure consulenziali (professionisti aspecifici o esperti in altri campi operativi), a meno che tali figure non siano state precipuamente addestrate al ruolo professionale - per non dire scientifico - di esaminatore / valutatore / intervistatore.

Si può così giungere alla conclusione che:

- (a) non esiste un metodo unitario denominabile colloquio-intervista, e quindi va di volta in volta specificato di quale genere di c-i si sta trattando;
- (b) non esiste un soggetto unitariamente definibile come intervistatore, se non nell'apparenza esteriore e superficiale della funzione, o del ruolo - e perciò è necessario ogni volta evidenziare di quale genere di esaminatore si vuole argomentare;
- (c) diviene allora scorretto mettere insieme, ad esempio, uno studio in cui due capi del personale intervistano dieci candidati per una posizione manageriale con un altro nel quale cinque psicologi del lavoro esaminano cento persone per una posizione di operatore al traffico aereo;
- (d) é del tutto da dimostrare che i criteri contro i quali sono stati validati e valutati migliaia di studi e di ricerche sul c-i siano essi stessi degni di considerazione non solo ipotetica, ma applicativa (problema della verifica dei diversi tipi di validità - predittiva, concorrente, di contenuto - inclusa la validità ecologica);
- (e) la gran massa di studi di carattere artificiale, sperimentale e "di laboratorio" ha prodotto una certa conoscenza in merito a elementi micro della situazione interpersonale, perdendo di vista le finalità e i contesti reali del c-i, e comunque molto frequentemente tali risultati non sono generalizzabili a altre situazioni sperimentali, tantomeno alla realtà organizzativa - intrasferibilità dei risultati (Castiello d'Antonio, 1985b) -;
- (f) ergo, non e' possibile applicare al c-i, se non in condizioni e in limiti ben definiti, e per scopi tendenzialmente marginali, i metodi di verifica propri dell'indirizzo statistico-attuariale che sono applicati nel contesto del metodo dei test - ivi compresa la meta- analisi - e che hanno prodotto l'orientamento psicometrico nella concettualizzazione del c-i, particolarmente in riferimento ai diversi criteri di validità e di attendibilità (o fedeltà);
- (g) non è però assolutamente ragionevole considerare il c-i come una situazione pseudo-artistica, inverificabile e da lasciare al sesto o settimo senso dell'intervistatore, ma e' necessario applicare e sviluppare dei metodi e degli approcci di verifica di genere diverso, ad esempio di tipo qualitativo, longitudinale e, in genere, di verifica clinica, svolti sul campo e in situazioni nelle quali tutte le variabili (tipologia degli intervistatori e degli intervistati, scopi del c- i, contesto globale e specifico, tecnica del c-i e modelli teorici di riferimento) sono specificate e preventivamente chiarite.

La gestione e lo sviluppo delle risorse umane: alcuni commenti conclusivi

Il *building block* per qualunque attività di gestione e sviluppo del personale nelle organizzazioni, comprese tutte le attività di assessment, è rappresentato dalla job analysis e dallo studio delle posizioni di lavoro e dei profili professionali.

Ancora oggi l'analisi psicologica del lavoro si basa principalmente sulla tecnica del *critical incident* di Flanagan (1954) e tecniche derivate, ma si nota un sempre maggiore ricorso all'uso di piccoli teams di operatori esperti per analizzare e assegnare le priorità alle componenti del lavoro.

La seconda fase fondamentale nella direzione operativa delle risorse umane è quella di accertare come le persone lavorano: a tale proposito va ricordato che l'enfasi e le speranze poste sulle metodologie di gestione e di valutazione sui risultati devono essere abbastanza ridimensionate; nello specifico, la valutazione dei risultati - e le tecniche di valutazione derivate dal MBO - pongono l'accento sostanzialmente sul prodotto finale delle azioni e operazioni del soggetto, spesso non consentendo di valutare come i risultati sono stati raggiunti. L'ottica banalmente pragmatica che vuole considerare solo i risultati e non i mezzi impiegati per raggiungerli ha poco senso nel mondo organizzativo, e anzi provoca degli impatti negativi alquanto pericolosi sia nella gestione del personale che nelle relazioni interne e con la clientela.

Non è neppure pensabile risolvere tale problema per mezzo di una valutazione quantitativa dei risultati espressi, ad esempio, nel numero delle operazioni o delle transizioni effettuate nell'arco di un tempo determinato: una scelta di tale genere andrebbe contro a tutte le indicazioni oggi così importanti che vedono nella qualità del lavoro e nella soddisfazione dei tanti clienti/utenti l'unico modo per conservare e ampliare i mercati, e quindi i profitti dell'impresa.

Entrambe le fasi di gestione e sviluppo del personale ora menzionate costituiscono dei potenti serbatoi di dati e di informazioni potenzialmente utilizzabili al fine di studiare e analizzare come viene applicato, nella realtà della vita organizzativa del nostro Paese, il metodo del colloquio-intervista: il problema è quello di voler utilizzare tali informazioni e socializzarle nei contesti scientifico-professionali opportuni. La difficoltà che ancor oggi esiste nella realtà culturale aziendale è proprio quella di sottostimare le potenzialità di apprendimento dall'esperienza operativa che invece esistono, da cui consegue praticamente una tendenziale assenza di riflessione sul funzionamento e sulla gestione delle tecniche e dei metodi di sviluppo delle risorse umane, ivi compreso il metodo del colloquio-intervista.

Nel nostro Paese abbiamo avuto e in buona sostanza continuiamo a osservare un solo, grande esempio di perfetta e completa negatività nella gestione e sviluppo del personale, che, purtroppo, coinvolge non solo tutti i cittadini, ma anche un enorme numero di operatori, deformati alla scuola dell'inefficienza: l'amministrazione pubblica. In essa è utilizzato il peggiore dei sistemi di reclutamento e di selezione del personale (il concorso pubblico), non vengono valutati i meriti, ma sono in vece privilegiate la gerontocrazia, l'acquisizione di potere e il clientelismo, non è effettuata alcuna azione di gestione, né di guida delle risorse, con il risultato dell'inesistenza di figure dotate di leadership o di carisma manageriale, è di fatto incentivato il *laissez-faire* dei capi e l'assenteismo (fisico o mentale) dei collaboratori, mentre l'utente viene fondamentalmente considerato una deprecabile variabile di disturbo. Il garantismo,

l'habitus mentale che porta a pensare di dover presentarsi sul posto di lavoro per ricevere lo stipendio e non per offrire un servizio, la totale mancanza di identificazione con l'istituzione e la diffusa abitudine di svolgere doppie e triple attività, chiudono, in estrema sintesi, il cerchio di uno dei peggiori e più vasti produttori di patologie produttive, individuali e sociali attualmente in essere in Italia.

Ma, al di là della pubblica amministrazione, contesto in cui non si è ancora neppure in grado di pianificare un'attività di ricerca ad hoc sul metodo del colloquio-intervista, la realtà delle imprese presenta un panorama del tutto diverso: diventa, allora, necessario attivare una vera e propria produzione di conoscenza atta a implementare le "pratiche" applicative del colloquio-intervista nelle nostre organizzazioni di lavoro.

Come si è notato, la maggiore zona di aleatorietà relativa al metodo di colloquio-intervista risiede proprio nella aspecificità delle situazioni applicative e di ricerca e, quindi, nell'impossibilità di effettuare affidabili operazioni di controllo sulla validità del metodo e di implementazione sul suo sviluppo. E' perciò auspicabile l'attivarsi di un movimento culturale e professionale volto a integrare le applicazioni con le teorie e le metodologie del colloquio-intervista, in direzione di quella classica ricerca-azione, o *field research* che sola può veramente coniugare gli aspetti di pratica applicazione del metodo con quelli della verifica dei risultati.

Più in generale, nell'area dell'assessment delle risorse umane in azienda (e in quella dello sviluppo del capitale umano) si ha bisogno di un'attenzione rivolta verso l'analisi dei risultati simile a quella che è stata sviluppata, nell'ultimo decennio, da chi si occupa, in Italia, di formazione e addestramento del personale.

Propongo, infine, di prendere in considerazione un'ipotesi di livello globale e complesso su cui varrebbe la pena di discutere e di fornire elaborazioni più accurate; essa si situa all'interno dello schema di riferimento teorico della psicoanalisi kleiniana (Klein, 1948) e si basa sul seguente, essenziale parallelo - qui espresso in forma estremamente sintetica - tra la situazione di colloquio-intervista nell'ambito dell'assessment psicologico (intervistatore come esaminatore psicodiagnosta) e quella di training, segnatamente la situazione di formazione in aula (formatore in qualità di docente in area psico-sociale). La prima delle due situazioni è, a mio avviso, ipoteticamente riconducibile a una situazione di elaborazione della posizione schizo-paranoide, mentre la seconda a una situazione di elaborazione della posizione depressiva.

Gli affetti che si evidenziano nelle due situazioni, i comportamenti overt e le reazioni difensive - oltre, naturalmente alle reazioni contro-transferali dell'operatore - costituiscono gli elementi su cui poter fondare (e verificare) tale ipotesi.