

---

## **29° Incontro Multifocus ISPER La selezione delle Risorse Umane**

**ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO**

Consulente di gestione e sviluppo delle risorse umane  
Psicologo delle organizzazioni

### **La selezione psicologica delle risorse umane**

Organizzare un momento di confronto sulle metodologie e sulle prassi di selezione delle risorse umane non è stata cosa facile: su questo argomento, in molte aziende, vige ancora l'abitudine a non esporsi e a non socializzare gli iter e le tecniche impiegate, sia per un plausibile timore di evidenziare metodiche desuete o lacunose, sia per una vecchia cultura ancor oggi presente in talune Direzioni del Personale, poco propensa a mettere in chiaro e discutere le proprie attività e le proprie scelte. Credo che sia quindi doveroso ringraziare i colleghi che hanno accettato l'invito e che, a valle del *Convegno*, hanno altresì accolto l'idea di pubblicare le loro relazioni in questa *Rivista*.

#### **PERCHÉ, COME E QUANDO LA SELEZIONE DEL PERSONALE**

Nonostante tutte le perplessità e le critiche che in genere si dirigono verso le attività di *selezione esterna* – ed anche verso le attività di *valutazione del potenziale* – la selezione del personale rimane un'attività basilare e costantemente praticata dalle organizzazioni di lavoro per ovvie necessità operative. La domanda circa il *perché* della selezione del personale non si deve tradurre in un quesito di genere retorico, bensì in una riflessione circa la rilevanza dell'inserimento di nuove persone

---

*La scelta delle persone riveste un carattere basilare stante (anche) il fatto che con gli interventi formativi ed addestrativi non si riesce a cambiare le persone più di tanto nel corso della loro vita lavorativa: il che significa che non ci si può illudere di accettare un candidato non del tutto idoneo pensando poi di poterlo modificare a proprio piacimento nel futuro.*

*Nonostante le diverse, supposte, novità che ripetutamente agitano il campo applicativo della selezione, al fondo le metodologie che possono essere utilizzate sono sempre e soltanto tre: le interviste individuali, i metodi di gruppo e i test.*

all'interno dell'impresa. Cosa si vuole fare di queste persone? Come le si vuole impostare? Quali sono le prospettive future a cui sono prevedibilmente destinate? Domande di tal genere stanno ad indicare che la selezione non può essere vissuta - com'era un tempo - in ottica *ragionieristica* (tante posizioni da ricoprire, turnover da rimpiazzare), e nemmeno nell'ottica di un servizio *pronto all'uso* che si deve fare in fretta a fornire alle linee: un servizio, come si dice colloquialmente, *pronto per ieri...* La scelta delle persone riveste un carattere basilare stante (anche) il fatto che con gli interventi formativi ed addestrativi non si riesce a cambiare le persone più di tanto nel corso della loro vita lavorativa: il che significa che non ci si può illudere, come spesso si fa, di accettare un candidato non del tutto idoneo pensando poi di poterlo modificare a proprio piacimento nel futuro. Questa ottica *meccanicistica* applicata alle persone, semplicemente, non funziona! E, se ciò è vero per i giovani, ancora di più lo è nel momento in cui si vuole inserire in azienda una risorsa di una certa anzianità lavorativa e/o anagrafica la quale, per evidenti motivi, sarà tendenzialmente maggiormente restia a mutare i propri processi di pensiero e d'azione.

La domanda sul *perché* della selezione si può, allora, rapidamente declinare nell'ottica del *come* la selezione viene effettuata: il problema centrale di tutte le attività di assessment è, infatti, la loro *validità*. Prive di validità, anche le tecniche più sofisticate o le teorie più elaborate perdono del tutto il loro interesse, divenendo non applicabili o mero oggetto di disquisizioni accademiche.

L'analisi delle metodologie di selezione va di pari passo con l'identificazione degli iter selettivi più opportuni ed efficaci, iniziando dall'analisi della domanda di selezione (Castiello d'Antonio, 2003a), fino alla redazione dei report e dei profili valutativi. È in tale ambito che si collocano le questioni e le riflessioni più interessanti ed utili da affrontare per chi opera in azienda: detto in modo un po' *alto e globale*, il fascino delle attività di assessment - selezione e valutazione - sta nel porre al professionista valutatore la sfida della conoscenza dell'essere umano. Tradotto in termini operativi, il problema è: come fare a valutare un soggetto in un arco di tempo limitato e con strumenti, certamente, fallibili.

Nonostante le diverse, supposte, novità che ripetutamente agitano il campo applicativo della selezione, al fondo le metodologie che possono essere utilizzate sono sempre e soltanto tre: le interviste individuali, i metodi di gruppo e i test, sia per scegliere personale di limitato livello qualitativo, sia per individuare specialisti, professional e manager esperti e di età matura; ma ciò pone il problema (tipicamente italiano) della scarsa diffusione dell'assessment manageriale (Castiello d'An-

---

tonio, 2003b) per cui, paradossalmente, s'investe molto di più nella selezione dei *neo* che in quella dei candidati maturi ai quali saranno affidate responsabilità e incarichi maggiori. Nel concreto, quando si parla di tre metodologie di assessment si vuole intendere tre amplissime famiglie di tecniche di selezione, composte da miriadi di prove differenti, che al loro interno presentano piccole e graduali novità (Castiello d'Antonio, 2006 e 2007); l'esempio più noto è costituito dai test psicologici che sono presenti, nel mondo, in migliaia di tipologie diverse e la cui elaborazione richiede notevoli sforzi.

Riprenderemo più in là il discorso delle tecniche di assessment per accennare, ora, al problema del *quando* selezionare, vale a dire quando rivolgersi all'esterno per individuare le risorse adatte; è qui da rimarcare il potere motivante dell'iniziale selezione (valutazione) *interna* prima di procedere al reclutamento esterno: semplici accorgimenti come i bandi di selezione interni ed il job posting offrono al personale dell'azienda la possibilità di mettersi alla prova, di farsi avanti e di non sentirsi secondo a nessuno. L'altro aspetto temporale della selezione - rimanendo ancora un momento sulla domanda *quando selezionare* - si riferisce a ciò che è stato detto poco sopra, e che qui va sottolineato con maggiore forza: il *timing* delle attività di selezione non può essere arbitrariamente accelerato per il semplice fatto che conoscere e comprendere un candidato, prima ancora che valutarlo, necessita di un tempo sufficientemente ampio. Anche in tal caso, la questione temporale ha importanti paralleli che sono stati riscontrati in altre aree, come la medicina, ove si è ampiamente notato che l'utilizzo di N metodiche di indagine, insieme al poter usufruire di tempo per tenere sotto osservazione il soggetto, ampliano di molto la validità della diagnosi e l'accuratezza della prognosi.

### **SELEZIONARE, VALUTARE, DIAGNOSTICARE...**

Troppo spesso, ancora oggi, la selezione è ritenuta un'attività alla portata di chiunque abbia un minimo di esperienza aziendale e di lavoro - senza considerare le situazioni *folli* nelle quali persino il neo-laureato da poco inserito in azienda è posto a *fare i colloqui* - o abbia disponibilità di tempo e curiosità personale sufficienti ad effettuare le interviste (dato che è soprattutto la tecnica del colloquio ad essere utilizzata nella prassi). Se è comprensibile che i rappresentanti delle linee aziendali non abbiano voglia e/o non sappiano fare selezione, appare incredibile che, anche nell'ambito dei servizi centrali di *Gestione & Sviluppo delle R.U.*, vi siano persone che accedano alla selezione per un semplice *dover fare*, con disinteresse e senza alcuna preparazione di base. Con assoluta serietà si può affermare che una grandissima parte dei risultati scadenti

---

*Una grandissima parte dei risultati scadenti e deludenti delle attività di assessment delle risorse umane è dovuta proprio all'incompetenza di chi le esercita e all'incuranza di coloro che affidano tali attività in mani inesperte, non motivate, disinteressate, banalizzanti e superficiali.*

*L'identità professionale del selezionatore è dunque una garanzia circa la validità dei risultati della selezione.*

e deludenti delle attività di assessment delle risorse umane è dovuta proprio all'incompetenza di chi le esercita e all'incuranza di coloro che affidano tali attività in mani inesperte, non motivate, disinteressate, banalizzanti e superficiali. Quantità crescenti di aneddoti circolano sulle modalità errate o fantascientifiche di selezione del personale e sugli atteggiamenti e comportamenti di chi ritiene di essere un *grande conoscitore di uomini* e si lascia perciò andare a modi di fare a dir poco discutibili - quando anche non etici.

Vediamo, dunque, di affrontare questo argomento in modo sintetico ma preciso. Per prima cosa, direi che tutto ciò che ricade nell'ambito dell'assessment non tecnico-professionale delle risorse umane - selezione, valutazione del potenziale, orientamento socio-professionale, counselling e simili - ha come scopo fondamentale l'effettuazione di una *diagnosi* vera e propria, e di una *prognosi* (una previsione) circa il futuro del soggetto in valutazione. Tali attività possono riguardare blocchi di qualità umane ampie o ristrette, attuali o potenziali, di superficie o di profondità. Da ciò consegue che *l'identità professionale* di colui che opera nel campo dell'assessment deve rispondere a precisi requisiti tecnici: l'obiettivo, infatti, è quello della *valutazione psicologica del candidato*, stante il fatto che si tratta di valutare aree specifiche della personalità, oltre all'intelligenza, al comportamento e alla motivazione. Fino a prova contraria, tali aree ricadono nel campo applicativo e scientifico della psicologia e, in particolare, della psicologia applicata alle realtà organizzative e di lavoro.

L'identità professionale del selezionatore è dunque una *garanzia* circa la validità dei risultati della selezione. Inoltre, con una recente sentenza, ormai molto nota, definita *Sentenza Platè*, la suprema Corte di Cassazione ha confermato i giudizi di primo e di secondo grado relativamente all'obbligatorietà di utilizzare gli psicologi nelle operazioni di valutazione del potenziale - e, per estensione, in tutte le attività di valutazione psicologica - pena il riconoscimento del reato di *esercizio abusivo della professione di psicologo*, con conseguenze non solo su chi commette il reato stesso, ma anche sul committente del servizio offerto.

Ma, al di là di ciò che è stabilito nelle aule dei tribunali, appare in verità evidente che soltanto un professionista preparato nello specifico delle aree di conoscenza e di valutazione che l'azienda richiede di accertare - in tal caso, aree collocate sicuramente in ambito psichico e psicosociale - sappia e possa svolgere tale funzione; ciò che emerge come incredibile è che, al contrario, fino ad oggi tale attività sia stata affidata praticamente a chiunque, sia all'interno (Direzioni del Personale) che all'esterno dell'azienda (Società di consulenza). Non è forse logico e naturale coinvolgere un esperto di economia per va-

---

lutare un bilancio, un professionista informatico per accertare le caratteristiche di un SW, un esperto di relazioni industriali e di diritto del lavoro per analizzare un contratto integrativo? E, dunque, perché non dovrebbe essere altrettanto logico utilizzare l'unica figura oggi esistente in Italia, e definita per legge, che si occupa della conoscenza e della valutazione delle qualità personali (psicologiche) dell'essere umano?

Certamente, ben altre qualità dovrebbe possedere il valutatore oltre a quelle teoriche, tecniche e metodologiche, collegate al titolo di laurea e all'appartenenza all'ordine professionale: si tratta di qualità umane e personali, del tutto simili a quelle che si ricercano generalmente nei candidati e che fanno riferimento a caratteristiche quali la stabilità umorale e caratteriale, l'igiene mentale, l'integrità della condotta, nonché la motivazione e l'interesse specifico nell'espletare tale genere di attività. Troppo spesso, infatti, gli psicologi hanno affrontato le questioni riguardanti la selezione e, in generale, il lavoro umano e il mondo delle organizzazioni, con un atteggiamento di sufficienza e di distacco, come se si trattasse di *abbassarsi* a fare qualcosa che, tutto sommato, è fin troppo semplice e banale. Tale atteggiamento si è riscontrato sia negli psicologi clinici, professionisti e appartenenti ai servizi sociali, sia negli universitari, e si tratta di un atteggiamento squalificante prima di tutto per coloro che lo pongono in essere.

## DOMANDE APERTE

E ora un sintetico input su alcune delle spinose questioni aperte che ancora oggi percorrono le attività di selezione. Come si è sopra detto, il problema centrale rimane quello della *validità dei risultati* della selezione - e della valutazione del potenziale (Castiello d'Antonio, 2003c e 2003d) - ed è un problema che può essere così declinato: il primo e principale strumento delle attività di assessment psicologico è l'esaminatore stesso il quale deve dare prova di emettere valutazioni affidabili e congruenti con i soggetti esaminati. Individuare *assessor validi* nell'ambito delle Direzioni del Personale non è semplice, ma si può realizzare per mezzo di studi sugli esiti delle selezioni (una validazione post facto) ed in modo preventivo, attraverso scelte accurate e formazione ad hoc; individuarli all'esterno delle aziende è molto più complicato e conviene in prima battuta affidarsi alle qualificazioni formali raggiunte dal soggetto che si presenta in qualità di potenziale consulente. In tutti i casi, sono ormai ben conosciute le qualità umane che un valutatore dovrebbe possedere, e su queste è possibile effettuare analisi ed esami specifici.

Il secondo aspetto inquietante della selezione, il fatto che uno stesso candidato può essere valutato diversamente da di-

*Individuare assessor validi nell'ambito delle Direzioni del Personale non è semplice, ma si può realizzare per mezzo di studi sugli esiti delle selezioni ed in modo preventivo, attraverso scelte accurate e formazione ad hoc; individuarli all'esterno delle aziende è molto più complicato.*



---

versi assessor, chiama in causa la questione della formazione (di base e specialistica) che deve essere uniforme per l'intero team di assessor aziendali: è dai tempi dell'esperimento di valutazione del potenziale tramite Assessment Center compiuto dall'AT&T negli U.S.A. che si è toccato con mano la rilevanza di una formazione accurata e basata su di un medesimo modello teorico-tecnico per tutti i valutatori!

Per terzo, e passando al processo di selezione, si deve segnalare che qualunque iter selettivo o valutativo rapido, superficiale, non controllato e male o non impostato fin dall'inizio, è condannato con ogni probabilità all'insuccesso o, al meglio, al conseguimento di risultati casuali: la fretta consiglia male le Direzioni del Personale che sono portate a mettere in atto processi selettivi super-semplificati e condotti dalle prime risorse disponibili, spesso affidandosi eccessivamente ai requisiti dei candidati *sulla carta* e alle loro competenze tecniche, delegando inoltre in misura inappropriata la responsabilità finale della scelta alle linee aziendali - vale a dire ai clienti interni.

Circa le tecniche di selezione, si deve ribadire che con tecniche superficiali e sbrigative si avranno, molto semplicemente, risultati superficiali e parziali, quindi poco validi; ancora più sconsigliabile è lasciarsi abbagliare dalle presupposte novità che, fin troppo spesso, le agenzie di consulenza cercano di *vendere* alle aziende clienti, percorrendo in tal caso un'ottica puramente commerciale.

Dunque, il problema di base che è celato sotto le ultime due considerazioni svolte, è quello del *come conciliare tempi e costi* con le necessità di avere - da parte aziendale - risultati sufficientemente sicuri. Ad essere precisi, la richiesta aziendale è quella di ottenere: (a) risultati validi ed affidabili al massimo grado, (b) in tempi brevi, (c) con scarso coinvolgimento aziendale, (d) senza effettuare indagini particolari che appaiono spesso sconvenienti (chissà perché, dato che dovrebbero essere garanzia di maggiore affidabilità!) ed infine (e) a costi il più possibile ridotti. Per comprendere l'assurdità di una richiesta così formulata, si potrebbe pensare ad un paziente che chiama un medico e gli assicura che vuole guarire ma vuole farlo rapidamente, senza troppa fatica, senza mutare in nulla il proprio stile di vita, spendendo poco e con la massima certezza che la malattia non si ripresenterà mai più. E magari manifestando anche qualche perplessità e diffidenza sulle stesse capacità del medico... In una situazione simile, un medico serio dovrebbe declinare la richiesta, e ciò dovrebbe fare in modo del tutto simile l'assessor professionista (interno o esterno all'impresa) che si dovesse imbattere in un *mandato* di tal genere.

In realtà, il problema dei costi delle attività di assessment è mal posto se non si considera all'interno di esso la questione (a) dei costi di una scelta errata e (b) dei risparmi - ad esem-

---

pio, in termini di tempi di attivazione, necessità di formazione, disponibilità della risorsa per altri incarichi - di una scelta corretta.

Per concludere queste note di carattere introduttivo, le attività di assessment hanno senso se si qualificano fin dall'inizio come valutazione *psicologica* del candidato (una volta si parlava di selezione *attitudinale*, concetto e prassi limitativi e ormai desueti), ed hanno speranza di efficacia solo se praticate da professionisti competenti e motivati, legalmente riconosciuti e certificati.

### **Bibliografia**

Castiello d'Antonio A. (2003a), L'analisi della domanda nella selezione delle risorse umane. *Personale e Lavoro*, 476, 13-21.

Castiello d'Antonio A. (2003b), *Psicodiagnosi manageriale*. Milano: Franco Angeli.

Castiello d'Antonio A. (2003c), *L'Assessment Center nella valutazione del potenziale di sviluppo*. Torino: ISPER.

Castiello d'Antonio A. (2003d), *Development Center. Gli sviluppi nella valutazione del potenziale delle risorse umane*. Torino: ISPER.

Castiello d'Antonio A. (2006), *La selezione psicologia delle risorse umane: l'intervista individuale*. Milano: Franco Angeli.

Castiello d'Antonio A. (2007), *La selezione psicologia delle risorse umane: metodi di gruppo, test e questionari*. Milano: Franco Angeli.