

L'INTERVISTA DI SELEZIONE

LO STRUMENTO PRINCIPALE PER LA CONOSCENZA E LA VALUTAZIONE DEL CANDIDATO

del Capitano Co. sa. (psi) Mariano PIZZO

in servizio presso il Centro di Selezione e Reclutamento Nazionale dell'Esercito

«L'Uomo è la misura di tutte le cose, di quelle che sono per ciò che sono, di quelle che non sono per ciò che non sono».

Protagora



L'intervista di selezione, molte volte confusa con il più generico colloquio di lavoro, è lo strumento principale di conoscenza della personalità all'interno del processo di selezione e valutazione del personale e rappresenta anche uno dei momenti più importanti in cui si trasmette l'immagine dell'organizzazione. È attraverso questo strumento, infatti, che lo psicolo-

Ufficiale psicologo durante l'intervista di selezione.

go entra in relazione con colui (il candidato) che partecipa al momento della selezione al fine di conoscere la sua personalità e/o le sue competenze, dando significato anche a tutta una serie di elementi

oggettivi d'indagine che lo riguardano (es. test, questionario biografico, *curriculum vitae*, ecc.), per poi mettere a confronto le caratteristiche di personalità conosciute (es. capacità, tratti di personalità, competenze specifiche, ecc.) con un determinato profilo professionale dell'organizzazione.

Nella selezione del personale, comunque, non sempre è utilizzata l'intervista come strumento vero e proprio di selezione, anzi alle volte si tratta di un colloquio in parte formale o generico fra il candidato e uno o più rappresentanti dell'organizzazione. Questa situazione ha alimentato nel tempo, soprattutto per i «non addetti ai lavori», fantasie, preconcetti e aneddoti che hanno reso questo momento misterioso, imprevedibile e, soprattutto nei candidati, ha accresciuto timori e preoccupazioni infondate, a maggior ragione se si immagina erroneamente che la valutazione finale dipende molto dalla soggettività dell'intervistatore, dal suo intuito, dal suo umore, dai suoi preconcetti o da altro ancora; tutto ciò sminuisce ingiustamente il valore dello strumento dell'intervista e il suo il ruolo all'interno del processo di selezione. A questo proposito basta fare una breve ricerca su internet o indagare il pensiero comune per rendersi conto, per esempio, come nell'immaginario di molti che hanno sostenuto la prova dell'intervista, l'esito dipenda, in maniera molto riduttiva, da una risposta data a un test o a una determinata domanda fatta dall'intervistatore, o da un determinato atteggiamento o frase detta. Al contrario, quando si utilizza lo strumento dell'intervista, il risultato finale della valutazione dello psicologo, a tutela dell'organizzazione e del candidato stesso, è il frutto del confronto fra una serie di elementi oggettivi di cui egli viene a conoscenza sulla personalità del candidato e sulle caratteristiche richieste nel profilo professionale dell'organizzazio-

ne, considerati nella loro coerenza.

L'intervista di selezione, dunque, è un particolare tipo di colloquio di lavoro che si configura come uno strumento di conoscenza della personalità con caratteristiche e metodologia ben precise ed elevate potenzialità d'indagine, che richiede specifiche competenze per il suo utilizzo e che, se utilizzato con professionalità, permette all'intervistatore di costruire attivamente processi di conoscenza dell'individuo altamente omogenei, proprio per contenere quanto più possibile quei fattori casuali e non pertinenti, che renderebbero poco efficace e molto soggettiva la valutazione del candidato.

Il colloquio è sempre stato utilizzato come strumento nella selezione del personale dell'Esercito, in modi diversi a secondo del periodo storico di riferimento, ed è sempre stato considerato un momento fondamentale per conoscere la persona da inserire nei propri ranghi, cercando quanto più possibile di esaltarne le qualità e le potenzialità. In particolare, il passaggio da un Esercito di Leva a un Esercito professionale ha rivoluzionato il modo di selezionare il personale; mentre prima, infatti, si aveva la necessità di selezionare *ad excludendum* (prendere tutti i giovani tranne quelli con difficoltà di adattamento alla vita militare), adesso si ha la necessità di selezionare *ad includendum* (prendere i candidati più idonei alla vita militare e al ruolo fra quelli che si presentano al concorso); ciò ha comportato l'utilizzo di procedure e di strumenti innovativi, fra cui l'intervista di selezione attitudinale.

L'articolo si propone, dunque, di ricostruire, dal punto di vista storico, l'utilizzo del colloquio come momento di selezione all'interno della Forza Armata, in particolare l'utilizzo dell'intervista di selezione, descrivendone le principali caratteristiche e modalità di impiego e offrendo anche

dei suggerimenti utili al potenziale candidato per sostenere, senza preoccupazione, la prova.

CENNI STORICI SUL COLLOQUIO DI SELEZIONE NELL'ESERCITO

Il colloquio di selezione storicamente, in particolare nell'Esercito, ha assunto funzioni e caratteristiche peculiari rispetto soprattutto al periodo storico di riferimento, alle caratteristiche costitutive dello strumento militare e allo sviluppo della Psicologia come scienza.

Nella Forza Armata, nel periodo precedente al primo conflitto mondiale, si realizzava un particolare tipo di colloquio di selezione che oggi potremmo definire «generico», di tipo personale/professionale condotto dai Comandanti, centrato soprattutto sulla biografia delle reclute e affidato all'intuito e all'esperienza degli intervistatori, oltre che al rendimento sul campo. In quel periodo storico la Psicologia come scienza era appena nata e, soprattutto, non si occupava di problemi legati al lavoro o al contesto militare.

All'inizio della Prima guerra mondiale, occorse l'esigenza di selezionare personale militare con specifiche attitudini, capacità e potenzialità in grado di essere formato ed impiegato nell'utilizzo di strumenti bellici che allora apparivano tecnologicamente sofisticati. Il momento storico particolarmente critico, infatti, imponeva la costruzione di uno strumento militare efficiente ed efficace in grado di operare in situazioni difficili, dal punto di vista psicofisico, e rischiose per la vita del militare. Fu precisamente nel 1916, quindi, che il Comando Supremo italiano incaricò Padre Agostino Gemelli di creare un «Laboratorio di ricerche per lo studio della Psicologia Militare». Il lavoro di studio e di ricerca dello

Psicologo Gemelli risultò di grande utilità per la selezione del personale militare e fu enormemente apprezzato prima dall'Aeronautica e successivamente dalle altre Forze Armate, compreso l'Esercito, che nel 1939 istituì presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche (C.N.R.) una «Commissione per le Applicazioni della Psicologia» comprendente rappresentanti dello Stato Maggiore e delle varie Armi (Maggiore f. Scala F., 1968); si giunse così nel 1942, alla realizzazione di Commissioni mobili per la selezione di volontari specializzati, oltre che a «Centri di Psicologia Applicata» (uno per ogni Corpo d'Armata).

Dopo la sospensione delle attività, in seguito ai noti eventi del 1943, esse ripresero nel 1946 con la costituzione di una Commissione mista per la Psicologia Applicata all'Esercito, sempre presso il C.N.R., con la funzione, fra le altre, di studiare le mansioni e i relativi profili monografici («*job description*») dei militari per ogni tipo di incarico da ricoprire durante il servizio, al fine di individuare per ognuno: i compiti specifici, il particolare ambiente operativo e gli aspetti psicologici («Prontuario dei requisiti fisio-psico-attitudinali», edizione 1964).

In questo periodo furono abbandonati definitivamente i tradizionali procedimenti di arruolamento, basati essenzialmente sull'accertamento delle caratteristiche fisiche e del titolo di studio posseduto, e si introdusse la selezione fisiologica e psico-attitudinale; per l'occasione furono costituiti gruppi selettori mobili, formati da un nucleo medico e un nucleo di Ufficiali d'Arma, che si recavano presso i Distretti per svolgere le operazioni di selezione; in seguito si ritenne opportuno costituire un Gruppo Selettori per ogni Distretto, istituzionalizzati con le disposizioni del D.P.R. del 14 febbraio 1964.

Durante tale periodo storico, l'intervista di selezione era svolta dall'Ufficiale Perito

Selettore. Egli, dopo aver superato uno specifico corso di circa un mese frequentato presso LEVADIFE (Direzione Generale della Leva) e avuta la nomina dal Ministro della Difesa, prestava il suo servizio presso i Gruppi Selettori per la selezione dei militari di leva, e soltanto i Periti Selettori Speciali, nominati allo stesso modo dopo ulteriore corso, venivano impiegati nelle Selezioni Speciali riservate al personale dei ruoli «pregiati» della F.A. (Ufficiali e Sottufficiali, presso l'Accademia di Modena o la Scuola Sottufficiali di Viterbo).

I Periti Selettori svolgevano essenzialmente due tipologie di colloquio: uno utilizzato per la selezione di Leva e l'altro utilizzato per le selezioni Speciali (es. Accademia di Modena, Scuola Sottufficiali di Viterbo, ecc.). Durante i tre giorni della visita di Leva il Perito incentrava la sua indagine sulla rilevazione di caratteristiche comportamentali (es. aspetto - portamento, capacità di impegnarsi, linguaggio, ecc.), sui precedenti di mestiere e somministrava il reattivo «Mosaico», una particolare variante dei cubi di Kohs in bianco e nero, con la finalità di misurare il tempo impiegato per completare le singole prove; alla fine il Perito compilava una parte del «Fascicolo Fisi-Psico-Addestrativo» (mod. SA/10/Mecc.), annotando ciò che emergeva dalla sua indagine e i tempi di reazione.

Nelle Selezioni Speciali, invece, un Consulente Psicologo forniva al Perito una serie di ipotesi sulle caratteristiche di personalità del candidato, in relazione ai dati emersi da una batteria testologica somministrata in precedenza (es. Disegno della figura umana, «amico-nemico», MMPI-r, I.N.P. 68, Disegno dell'albero, ecc.), al fine di verificarle durante il colloquio. Il Perito Selettore, dunque, attraverso un'indagine generica su vari aspetti della vita del candidato, come ad esempio: il comportamento e il rendimento scolastico, il modo di

organizzare il proprio tempo (la giornata o la settimana in considerazione delle varie attività possibili: studio, interessi, rapporti interpersonali, ecc.), il tipo e la qualità delle amicizie, ecc., verificava le ipotesi formulate precedentemente dal Consulente Psicologo e ricercava la congruità fra la «storia della vita del candidato», i risultati testologici, il suo «stile di vita» e gli impegni richiesti per intraprendere con successo il ruolo a concorso; alla fine egli redigeva la cosiddetta «sintesi di personalità» in cui veniva descritto ciò che emergeva dal colloquio e una valutazione finale.

Attualmente, i Periti selettori, impiegati prevalentemente presso i Gruppi Selettori VFP-1 e in alcune Commissioni di concorsi (es. VFP-4, ruolo Sergenti, ecc.), svolgono un tipo di intervista simile alla precedente anche se integrano nella loro valutazione elementi desunti solamente dal questionario biografico e non da elementi testologici, poiché nel frattempo, con l'ordinamento della professione di psicologo (legge n. 56 del 18 febbraio 1989), l'attività di somministrazione e interpretazione dei test è diventata esclusiva competenza di quest'ultimo.

La figura del Perito Selettore, comunque, anche se non caratterizzata da competenze professionali specifiche, è stata e continua a essere apprezzabile per la selezione nell'Esercito, soprattutto perché supportata dall'esperienza di molti anni di carriera a contatto con il personale, dalla conoscenza della vita militare, dalla condivisione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione.

Esiste anche una parentesi iniziata nel 1987, in cui il Ministero della Difesa, sempre attraverso LEVADIFE, a seguito di alcuni episodi critici (in particolare fenomeni di simulazione di patologia ovvero comportamenti autolesionistici fino al suicidio), convenzionò psicologi civili presso i Gruppi

Selettori con il compito specifico di prevenzione primaria rispetto al disagio psicologico dei militari di leva. Essi, grazie anche all'analisi dei dati derivati dalla somministrazione del test clinico di personalità M.M.P.I. (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*, nelle diverse versioni), costituivano un ulteriore filtro specialistico (insieme al medico specialista in psichiatria) per individuare quegli aspiranti militari di leva che, a causa soprattutto di una struttura di personalità fragile, potevano incorrere in gravi difficoltà di adattamento all'ambiente militare. Il tipo di intervista di selezione, in questo caso, era di tipo psicodiagnostico, finalizzato ad una valutazione generale della personalità nei suoi tratti anche (eventualmente) patologici.

Attualmente, in sede di selezione, questo momento specialistico di valutazione della personalità (coefficiente PS) viene ancora effettuato, adeguando le modifiche ai tempi attuali.

Piazzale della caserma «Gonzaga del Vodice».

La fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo secolo hanno rappresentato un cambiamento epocale nella selezione della Forza Armata. La prevista sospensione del servizio di Leva e la costituzione di un Esercito di soli professionisti, l'imminente reclutamento del personale femminile, il cambiamento degli scenari operativi d'impiego del soldato, lo sviluppo tecnologico, la scienza psicologica ormai matura, sono stati i fattori determinanti che hanno portato l'Esercito a investire su un processo di selezione adeguato ai tempi e alle leggi vigenti.

La costituzione del Centro di Selezione e Reclutamento Nazionale dell'Esercito (C.S.R.N.E.), sito in Foligno, nel 1996 e l'utilizzo di un congruo numero di psicologi (civili convenzionati e militari) per la selezione attitudinale e psicologica hanno reso concreto in modo vincente tale cambiamento, contribuendo in maniera decisiva alla creazione del nuovo strumento militare flessibile e modulare, in grado di integrarsi con Forze Armate di altri Paesi e di essere impiegato in scenari operativi diversi, imprevedibili e molto rischiosi.



L'INTERVISTA DI SELEZIONE ATTITUDINALE NELL'ESERCITO

La selezione del personale rappresenta un momento cruciale per la nascita e lo sviluppo delle moderne organizzazioni; la risorsa umana, infatti, costituisce la loro «carta vincente» per sopravvivere all'interno di un contesto storico imprevedibile, caratterizzato da profondi cambiamenti che richiedono una elevata capacità adattiva. All'interno del processo di selezione, inteso come l'insieme delle «fasi successive, interdipendenti e ben delineate, che comprende tre momenti principali: il reclutamento, la valutazione e l'inserimento del personale» (Giusti E., Pizzo M., 2003), l'intervista, come strumento di conoscenza, viene utilizzata per capire e valutare se il candidato presenta alcune caratteristiche di personalità necessarie per occupare proficuamente un determinato ruolo all'interno dell'organizzazione; nello stesso tempo è uno di quei momenti importanti in cui si trasmette la propria immagine e la si può conoscere meglio.

L'intervista di selezione, comunque, è una delle diverse tipologie di intervista che si possono utilizzare in ambito aziendale, ognuna con proprie aspetti e finalità (es. l'intervista di analisi e descrizione delle posizioni di lavoro, l'intervista nei processi di socializzazione sul lavoro, l'intervista nei processi di formazione del personale, ecc.); le sue caratteristiche principali sono: la struttura relazionale (numero di intervistatori e intervistati), lo stile di conduzione e la modalità di conduzione.

Per quanto riguarda la prima si potranno realizzare, per esempio: una intervista a due, in cui si instaura la classica relazione fra intervistato e intervistatore (di solito il candidato e il professionista dell'organizzazione); l'intervista in *tandem*, in cui si struttura una relazione fra una coppia di

intervistatori e un intervistato; l'intervista in serie, in cui l'intervistato sostiene una serie di incontri successivi l'uno all'altro, con lo scopo finale di cogliere e integrare i differenti aspetti della sua personalità e delle sue competenze.

In base allo stile di conduzione è possibile distinguere, per esempio, le seguenti modalità: amichevole, professionale e partecipativa. Nello stile amichevole l'intervista è caratterizzata da un'interazione piuttosto informale, in cui intervistato e intervistatore hanno una eguale probabilità di dirigere l'evoluzione della relazione, con il rischio però di sconfinare nel lassismo e di non raggiungere gli obiettivi dell'incontro. Nello stile professionale si ha una relazione in cui l'intervistatore e l'intervistato fanno chiarezza sui rispettivi ruoli relazionali, creando un clima positivo per lo scambio costruttivo di informazioni sul candidato e sull'organizzazione, con il rischio, comunque, che entrambi siano distaccati e non empaticamente coinvolti durante l'incontro. Lo stile partecipativo, infine, prevede la realizzazione di un rapporto in cui si ha la massima interdipendenza tra gli interlocutori, pur nel rispetto dei ruoli. In questo caso l'atteggiamento empatico e autentico, nonché la professionalità dell'intervistatore, assolvono la funzione fondamentale per gestire proficuamente l'incontro.

Riguardo la modalità di conduzione, infine, possiamo distinguere tre tipologie di intervista: strutturata, libera e guidata (o semi strutturata). Nell'intervista strutturata ci si basa sull'individuazione di predittori (di solito comportamenti o atteggiamenti dell'individuo che possono avere successo nell'assolvere un determinato compito) il più possibile vicino ai criteri descrittivi del profilo professionale del ruolo, in modo da diminuire l'inferenza dell'intervistatore e permettere una più attenta considerazione dei fatti, soprattutto quelli che riguarda-

no la storia del candidato. In questo caso, il comportamento passato di quest'ultimo è considerato il miglior predittore di quello futuro. Nell'intervista libera, lo psicologo tende a creare una relazione con l'intento di accogliere in modo incondizionato e rispettoso il candidato, dimostrandogli un atteggiamento autentico, genuino, congruo ed empatico; egli si limita a enunciare le tematiche da trattare lasciando che l'intervistato le affronti come vuole, ascoltandolo attentamente. Tale modalità, comunque, non vuol dire «soggettiva», anarchica, incontrollata, priva di tecnica; al contrario, essa segue precise regole proprio per evitare improvvisazioni da parte dell'intervistatore. Tra i due estremi del *continuum* intervista strutturata - libera si colloca l'intervista guidata, in cui l'intervistatore utilizza una griglia di riferimento per indirizzare la relazione, la conoscenza del candidato e organizzare il contenuto dell'incontro, considerando anche gli aspetti dinamici para verbali (es. tono della voce, articolazione del linguaggio, ecc.) e non verbali (es. abbigliamento, cura della persona, postura, ecc.) della relazione. È un tipo d'intervista che unisce la pianificazione alla flessibilità, in cui si alternano momenti di domande predefinite e altri più spontanei scaturiti dall'interazione attiva fra gli interlocutori.

Fra le modalità di intervista guidata, uno dei modelli più conosciuti e utilizzati in ambito selettivo, è quello così detto «Antropologico», ideato da A. Gemelli e L. Ancona nei primi anni '50. Tale modello, come specifico strumento d'indagine e di conoscenza della personalità, ha caratteristiche proprie e ben definite e prevede tre fasi principali. Lo psicologo, in una prima fase, analizza i test e il questionario biografico relativi al candidato, somministrati in precedenza, in base ai quali formula delle ipotesi di indagine sulle dimensioni

della sua personalità (motivazione, competenze e intelligenza) richieste nel profilo professionale dell'organizzazione. In una seconda fase, durante l'incontro con il candidato, egli verifica le ipotesi fatte in precedenza, attraverso un'indagine che segue dei momenti ben precisi (es. accoglienza, indagine sulla motivazione, indagine delle caratteristiche di personalità e saluto finale), l'utilizzo di specifiche tecniche di formulazione della domanda (es. tecniche di riformulazione rogersiana, domande di superficie e di profondità, ecc.) e l'esplorazione di alcune dimensioni della persona del candidato, come quella fisica, emozionale, razionale, sociale, valoriale e affettiva. In una terza fase, infine, egli compila una cartella di valutazione del candidato in cui sono previsti i valori di giudizio sulle sue caratteristiche di personalità e la stesura di un *report* finale, sempre in maniera coerente con quanto richiesto nel profilo professionale.

Lo psicologo, nella relazione con il candidato, può andare incontro a diversi tipi di rischi e/o errori (i cosiddetti *bias* o distorsioni della valutazione), per esempio quello di crearsi dei preconcetti in base agli elementi a disposizione (test, questionario, *curriculum*, ecc.) o alla prima impressione che ha avuto (es. modo di vestire, di presentarsi, ecc.), che possono ostacolare l'ascolto e la corretta valutazione di ciò che lo stesso riferisce e di come lo espone; oppure il rischio di essere condizionato da ciò che dichiara il candidato quando non si conosce bene la caratteristica di personalità da verificare e come verificarla; o ancora la tendenza dello psicologo ad essere benevolo, di generalizzare il giudizio su una caratteristica rispetto alle altre, di rivedere sul candidato alcuni aspetti o vissuti propri che possono condizionare la successiva valutazione.

È facile comprendere, dunque, che l'uti-

lizzo dello strumento dell'intervista di selezione richiede specifiche competenze professionali che garantiscono la costruzione di un processo di conoscenza del candidato valido e attendibile. A tal fine, fra l'altro, è richiesto dallo psicologo un lavoro continuo di consapevolezza anche sulla sua personalità, indispensabile per conoscere e maturare, per esempio, il proprio stile personale di rapportarsi con gli altri, il proprio modo di vedere la realtà e la sua capacità di gestire i vissuti personali in modo da non inquinare il rapporto con il candidato.

L'Ordine degli Psicologi, inoltre, garantisce la qualità professionale dell'intera attività attraverso l'emanazione di linee guida per l'esercizio della professione in ambito selettivo e il Codice Deontologico in cui, fra l'altro, sono enunciati i postulati etici, deontologici e giuridici che orientano l'agire dello psicologo e che deve pertanto: evitare qualsiasi tipo di collusione (anche con il committente), prevenire l'invasione inappropriata della sfera intima del candidato (richiedendo il consenso quando è necessario), rispettare il selezionando, escludere qualsiasi tipo di discriminazione (es. sesso, colore della pelle, religione, ecc.) e mantenere il segreto professionale, richiamando il proprio operato a valori come: l'integrità, l'autonomia personale e il rispetto del candidato.

Gli psicologi che operano ormai da anni presso il C.S.R.N.E. di Foligno, nel Reparto Selezione Attitudinale, hanno il compito di verificare la presenza nei candidati di determinate capacità comportamentali richieste dal ruolo professionale e afferenti a diversi aspetti della personalità (es. emozionale, relazionale, ecc.). Essi sono impiegati sia nella valutazione della personalità, che viene utilizzata nell'ambito della fase medica della selezione per la parte psichiatrica, sia nella valutazione delle capacità individuali afferente alla

fase attitudinale.

Si utilizzano a tal fine due tipi di colloquio psicologico: uno più di carattere clinico per la valutazione del coefficiente somato-funzionale PS (afferente alla valutazione psichiatrica del soggetto), l'altro di carattere attitudinale, per l'indagine e la valutazione di alcune caratteristiche di personalità del candidato richieste nel profilo professionale dei vari ruoli (es. Ufficiali, Sottufficiali, Volontari, ecc.). L'intera attività di valutazione è svolta secondo le direttive tecniche emanate dallo Stato Maggiore dell'Esercito.

L'intervista attitudinale da loro utilizzata come strumento di valutazione è a orientamento antropologico, centrata sull'indagine di particolari aree d'interesse della Forza Armata (es. motivazione, adattabilità, ecc.) e l'individuazione di determinate caratteristiche di personalità e di competenze del candidato (es. propensione alla disciplina, gestione dello *stress* e autocontrollo, ecc.). In particolare, lo psicologo organizza il proprio lavoro d'indagine su tre momenti principali: nel primo egli studia la «cartella per la valutazione attitudinale» del candidato, in cui sono contenuti i risultati di una batteria di test e del questionario biografico somministrati in precedenza; in base a tale studio formula delle ipotesi sulle caratteristiche della sua personalità riferite al profilo professionale del ruolo.

Il secondo momento è caratterizzato dalla dinamica dell'intervista, in cui lo psicologo non solo verifica le ipotesi elaborate in precedenza, ma approfondisce anche la conoscenza di aspetti della personalità da chiarire; tutto ciò attraverso delle tecniche ben precise d'indagine in cui vengono considerati aspetti verbali e non verbali nella loro congruità, come specificato sopra; infine, il terzo momento è caratterizzato dalla compilazione delle varie parti della cartella del candidato in



Psicologi del CSRNE durante un momento di lavoro di gruppo.

cui lo psicologo è chiamato a esprimere dei giudizi sulle caratteristiche (es. scarso, sufficiente, ecc.) della sua personalità insieme alle considerazioni sui dati testologici e il questionario biografico. Tale lavoro somiglia, metaforicamente, a una vera e propria perizia in cui il consulente psicologo dimostra, in modo quanto più oggettivo possibile, integrando i dati emersi dai test, dal questionario biografico e dall'intervista, il processo logico e coerente con cui è giunto a esprimere la valutazione sulla personalità del candidato. È necessario sottolineare che qualsiasi sia il giudizio finale espresso dal consulente psicologo, in particolare quello negativo, nelle varie caratteristiche di personalità, esso è sempre riferito al momento attuale, alle caratteristiche richieste nel ruolo e nell'interesse dell'organizzazione e soprattutto a tutela del candidato; non si tratta, dunque, di un giudizio

sul benessere della persona, nella sua totalità e per sempre. Si può verificare, infatti, che lo stesso candidato, in un diverso momento e/o per un differente concorso, cambiando le condizioni (anche di crescita dell'individuo), possa presentare un giudizio diverso nella stessa caratteristica.

La potenza d'indagine dell'intervista, così com'è utilizzata, rende difficile da parte del candidato cercare di dare un'immagine di se differente da quella reale o dimostrare di possedere delle caratteristiche di personalità quando non le ha; sarebbe veramente controproducente, inoltre, intendere la relazione intervistato – intervistatore come un momento nel quale il primo cerca qualcosa che l'altro vuole nascondere; in tal modo si crea solamente quella tensione e/o diffidenza che veramente possono compromettere l'esito della prova.

È necessario, invece, richiamare al senso di responsabilità i due attori che partecipano alla relazione; mentre allo psicologo, infatti, è richiesta competenza profes-

nale, al candidato si richiede, invece, di affrontare il momento di selezione con serietà, coscienziosità, rispetto per se stesso e per l'organizzazione che offre il lavoro; questo si può ottenere se egli acquisisce quella fiducia in se stesso e nelle proprie potenzialità indispensabili per prepararsi in modo adeguato e con responsabilità ai compiti che lo attendono, evitando inoltre quegli atteggiamenti marcatamente difensivi o di eccessiva compiacenza, frutto talora di pregiudizi o preconcetti culturali verso gli intervistatori e l'organizzazione che essi rappresentano.

COME CI SI PREPARA PER AFFRONTARE L'INTERVISTA DI SELEZIONE

Affrontare con successo l'intervista di selezione o il colloquio di lavoro non vuol dire chiedersi se bisogna mostrare o non un determinato atteggiamento, dire o non una determinata frase o parola, ovvero se lo psicologo cerca di scoprire i lati peggiori, le debolezze del candidato, magari con stratagemmi o trappole; non si tratta, in ultima analisi, di prepararsi a chissà quale scontro. Tutti questi pensieri e ragionamenti predispongono l'interessato negativamente al momento dell'intervista, dando un significato distorto della prova, creando allarmismo e aumentando il livello di ansia da prestazione che può compromettere il risultato positivo della prova; al contrario, bisogna mettere in atto tutta una serie di strategie che consentano di gestire in modo adeguato le comprensibili e sane preoccupazioni, predisponendosi in modo favorevole alla prova. In questo momento storico, infatti, per diversi motivi, come la crisi economica o la richiesta da parte delle aziende di persone motivate con competenze specifiche, inserirsi sul mercato del lavoro diventa sempre più difficile;

allora è necessario, per chi cerca lavoro, proporsi in modo preparato e intelligente, pianificando con cura le diverse prove, compresa l'intervista, in modo da non lasciare molto al caso. A tale proposito, quando si conoscono offerte di lavoro, tramite giornali, internet, passaparola, ecc., bisogna considerare tre momenti principali: un primo momento in cui è necessario acquisire una serie di informazioni sull'organizzazione che offre il lavoro; in particolare la sua storia, la sua *mission*, il suo prodotto o servizio, i suoi valori, il luogo in cui opera e le sue reputazioni sul mercato e altro ancora. Quante più informazioni si hanno a questo proposito e meglio sarà, anche se possono risultare già sufficienti quelle con le quali l'azienda si presenta sui mezzi di comunicazione (es. internet, *brochure*, ecc.).

In secondo luogo bisogna acquisire informazioni sul ruolo per cui si concorre, in particolare: la sua posizione all'interno dell'organizzazione (es. ruolo dirigenziale o operativo, *iter* di carriera, livello retributivo, possibilità di trasferimento, ecc.) e sulla figura professionale, in particolare: le competenze richieste, le caratteristiche anagrafiche, il titolo di studio e le risorse caratteriali (es. capacità di relazione, di gestione dei conflitti, di organizzazione, ecc.); queste informazioni è possibile trovarle già sul bando di concorso, pubblicato sui mezzi di comunicazione (es. giornali, internet, *Gazzetta Ufficiale*, ecc.). In tutti questi momenti bisogna sempre interrogarsi se si vuol fare parte di quella determinata organizzazione, se si vuol ricoprire quel determinato ruolo, considerando i suoi aspetti negativi e positivi secondo il proprio punto di vista, se e in che modo si possiedono le caratteristiche richieste e sui motivi principali che guidano tale scelta, soprattutto quelli dove esiste una identificazione con i valori e gli aspetti legati all'organizzazione e al ruolo. Tali accurate riflessioni, oltre che a motivare

più o meno se stessi a partecipare alla selezione, rappresentano già una buona parte del contenuto oggetto dell'intervista di selezione (o del colloquio di lavoro) e dimostrano il grado di investimento motivazionale del candidato nei confronti dell'organizzazione e sul ruolo. Questo primo importante impegno è sufficiente per acquisire più sicurezza nell'affrontare le prove di selezione.

A questo punto, se si decide di partecipare ad un concorso pubblico per entrare a far parte della Forza Armata e quindi di sottoporsi alle prove previste di selezione (es. preselezione culturale, prove tecniche, esami medici, prove atletiche, ecc.), il terzo momento è rappresentato da una corretta predisposizione psicologica e fisica nel sostenerle, cercando quanto più possibile di curare nei dettagli la preparazione alle singole prove e di acquisire quella serenità necessaria per sostenerle, partendo dal presupposto che se si è convinti di avere i requisiti per quel ruolo bisogna solamente dimostrarlo, comportandosi in modo consono al contesto di valutazione. In particolare è necessario affrontare l'intervista di selezione senza timore che si possano scoprire chissà quali difetti propri o si possa fare o dire qualche cosa che può compromettere l'esito della prova; a tale proposito sono sufficienti le raccomandazioni legate al buon senso: curare l'abbigliamento e in generale la pulizia della persona; prepararsi un discorso iniziale di presentazione di se stessi, mettendo in evidenza e dimostrando di possedere, magari con esempi concreti legati alla propria storia personale o al proprio modo di essere, le caratteristiche richieste nel ruolo oggetto di concorso; portare con se un *curriculum vitae* aggiornato e curato nei suoi aspetti; cercare di mantenere un comportamento rilassato e disponibile, coscienti che si è fatto tutto il possibile per superare le prove

di concorso, che non si ha niente da nascondere e che, oltre a possedere le caratteristiche richieste dall'organizzazione, si ha una argomentata e consapevole motivazione, supportata in modo valido (es. prospettive di carriera, possibilità di approfondire le conoscenze e le competenze già in possesso, possibilità di fare nuove esperienze, possibilità di guadagno, condivisione dei valori dell'organizzazione, miglioramento dello *status* sociale, precedenti esempi familiari, ecc.). Alcune domande che ci si può attendere durante l'intervista riguardano: i motivi della scelta concorsuale; i risultati scolastici o i precedenti di mestiere; il tipo di interessi; il rapporto con gli altri; le prospettive sul proprio futuro e le aspettative sul lavoro che si vuole intraprendere; le competenze acquisite e i valori su cui si basa la propria vita.

Se questa preparazione preliminare è stata adeguatamente curata, ciò che si dirà e come lo si dirà (linguaggio verbale e non verbale) sarà congruente e si dimostrerà in ogni caso che la decisione di partecipare al concorso è stata elaborata e presa con consapevolezza.

Ciò che può compromettere le prove di selezione e dunque anche l'intervista, non è tanto il sapere o non sapere, il fare o non fare, il dire o non dire una determinata cosa o un determinato atteggiamento, ma soprattutto il dimostrare di non aver pensato o investito in maniera adeguata sul concorso.

CONCLUSIONI

Il passaggio da un Esercito di Leva ad un Esercito formato da professionisti, la creazione di uno strumento militare moderno, in grado di essere impiegato in operazioni di pace all'interno di contesti operativi altamente rischiosi, diversificati e lontani

dall'Italia, hanno condotto la Forza Armata a investire nella realizzazione di un processo di selezione moderno, altamente qualificato, adatto alle nuove necessità, formato da professionisti e strumenti tecnologici all'avanguardia, differenziandosi in tal senso anche dalle altre Forze Armate. Se nell'Esercito di Leva, infatti, la fase di selezione del personale, soprattutto nell'ultimo periodo storico, ha avuto una funzione secondaria rispetto alle altre fasi dello sviluppo delle risorse umane (es. formazione e orientamento), adesso nell'Esercito di Professionisti essa diventa il momento cruciale per la costituzione del nuovo strumento militare.

In ambito attitudinale ciò ha comportato l'abbandono di un sistema di selezione non più funzionale alle nuove necessità istituzionali e la creazione di un sistema nuovo, con l'utilizzo di un numero di psicologi necessario per garantire una selezione attitudinale (e clinica) altamente professionale e l'utilizzo di strumenti testologici recenti.

In sede di selezione attitudinale, l'intervista rappresenta lo strumento fondamentale e decisivo per la conoscenza e la valutazione del candidato. Come si è dimostrato essa rappresenta uno strumento d'indagine della personalità con caratteristiche ben precise, con una modalità di indagine propria, in cui la valutazione finale è il frutto della raccolta di una serie di elementi riferiti al candidato (test, curriculum vitae, questionario biografico, relazione, ecc.) e organizzati in maniera coerente fra loro, in modo tale che dal confronto con quelle caratteristiche richieste nel profilo professionale si possa dimostrare se egli è potenzialmente idoneo a ricoprire quel ruolo.

È necessario, infine, implementare e continuare gli studi e le ricerche sulla validità dell'intervista di selezione, cioè quan-

to il processo di conoscenza costruito e realizzato attraverso di essa, riesce a prevedere il comportamento oggetto di indagine. In tal senso, per esempio, presso il C.S.R.N.E., negli ultimi anni si sono realizzati alcuni progetti di studio, attraverso gruppi di incontro e la collaborazione con istituti universitari, in cui il confronto fra gli psicologi del Reparto Attitudinale ha portato a migliorare il livello di concordanza fra le valutazioni espresse sulle caratteristiche di personalità dei candidati.

L'obiettivo, presso il C.S.R.N.E., è quello di perfezionare quanto più possibile ed adeguare ai tempi le procedure tecniche selettive, sempre in relazione alle necessità della Forza Armata, per far fronte con efficacia agli impegni ed alle sfide che ci attendono.

BIBLIOGRAFIA

Prof. Banissoni Ferruccio (1940), *Le applicazioni della psicologia alla selezione e all'istruzione del soldato*, in «Società Italiana per il Progresso delle Scienze», Roma 1940.

Castiello D'Antonio (2006), «La selezione psicologica delle risorse umane», Franco Angeli, Milano.

Giusti E., Pizzo M. (2003), «La selezione professionale», intervista e valutazione delle risorse umane con il Modello Pluralistico Integrato, Sovera S.r.l., Roma.

Tenente Colonnello F. Miglionico Michele (1968), *La selezione psicologica delle reclute*, in «Rivista Militare», Roma.

Ministero della Difesa: «Prontuario dei requisiti fisio-psico-attitudinali», edizione 1964.

Maggiore f. Scala Francesco (1968), *Compendio di psicologia applicata alle operazioni di selezione attitudinale nell'Esercito* in, «Rivista Militare», Roma.

□