**LINEE GUIDA PER LA CONDUZIONE DI UN’INTERVISTA DI**

**ANALISI DELLA POSIZIONE**

L’intervista prevede tre fasi.

**Fase 1 – Apertura**

Nel corso di questa fase è fondamentale chiarire gli obiettivi dell’intervista.

Nell’intervista di **analisi della posizione** è necessario chiarire che si vuole conoscere ciò che il ruolo effettivamente richiede al titolare, quindi la realtà del lavoro, non il lavoro immaginato e/o auspicato, le abilità o le difficoltà dell’intervistato. E’ fondamentale chiarire, sia all’inizio dell’intervista sia attraverso l’atteggiamento e le domande nel corso dell’intera durata del colloquio, che l’obiettivo non è valutare l’intervistato o il suo comportamento, ma solo ricavare una descrizione della mansione intervistando delle persone esperte. Deve essere spiegato anche il perché della convocazione: la persona è stata convocata perché è un esperto della posizione e noi abbiamo bisogno delle informazioni in suo possesso.

La fase iniziale è uno dei momenti più delicati dell’intervista e ha due fini principali.

1. Il primo è la presentazione reciproca: l’intervistatore deve curare questa parte chiarendo all’intervistato con chi sta parlando e quali sono gli scopi del colloquio. Sono sconsigliabili eccessivi formalismi che potrebbero mettere l’intervistato in condizioni di soggezione e/o timore.
2. Il secondo fine è sviluppare una positiva interazione reciproca basata su un clima professionale e di fiducia. E’ la premessa fondamentale affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione. È necessario mostrare interesse ed attenzione, l’intervistato va messo a suo agio, stimolato ad interagire evitando interruzioni brusche o altri tipi di interventi che possano bloccare o alterare la comunicazione. Allo stesso modo vanno evitati modi troppo cordiali o familiari.

**Fase 2 – Centrale**

La fase centrale deve iniziare con domande neutre, aperte, di ampio respiro alle quali il candidato è sollecitato a rispondere con discorsi organizzati e non con singole frasi o brevi commenti. Le domande iniziali devono consentire all’intervistato di rispondere senza difficoltà, in modo tale che l’eventuale stato di tensione iniziale possa diminuire.

Si può poi passare poi alle domande più specifiche esaminando tutte le aree di interesse. L’ordine delle domande da presentare è libero e va adattato in base all’interazione e alle risposte dell’intervistato. Se, ad esempio, l’intervistato descrivendo i suoi compiti dichiara di collaborare con alcune figure professionali si può successivamente fare riferimento a questa parte della risposta chiedendo di entrare nello specifico. Sarà così più facile per l’intervistato seguire il filo logico dell’intervista. Attenzione a non dimenticare però gli argomenti che devono essere analizzati.

Prima della fase conclusiva è fondamentale aver chiarito tutto gli aspetti oggetto dell’intervista e controllare che sia stata fornita una risposta a tutte le domande. Se sono rimaste zone d’ombra è necessario chiarirle.

Per verificare di avere tutte le informazioni potrebbe essere utile avere una griglia dell’intervista di facile consultazione da poter ripercorrere per assicurarsi di avere tutte le informazioni. Questo deve essere fatto senza escludere l’intervistato: l’intervistato non deve essere dimenticato o trascurato. Anzi, coinvolgerlo anche nella fase finale può spingerlo ad aiutarci a colmare eventuali lacune.

Il comportamento dell’intervistatore:

* Evitare di prendere troppe note scritte se non strettamente necessarie.
* Porsi in atteggiamento di ascolto, senza interrompere eccessivamente, né porre una serie serrata di domande. È utile ad esempio annuire, ripetere parzialmente la risposta, usare il silenzio e le espressioni non verbali per incoraggiare l’intervistato e fare ricorso a frasi brevi come: mi dica pure, continui, ecc (domande sonda e rilanci). Vedere in questa guida “Tecniche per incoraggiare l’intervistato”.

**Fase 3 – Chiusura**

In questa fase:

* Chiedere all’intervistato se ha delle domande. Può essere utile per confrontarsi con i candidati, le loro aspettative, opinioni ed esperienze passate.
* Confermare nuovamente l’obiettivo dell’intervista e l’uso che sarà fatto delle informazioni.
* Ringraziare del tempo dedicato all’intervista.

**Le domande**

Il primo aspetto da verificare per ogni domanda che poniamo nel corso di un’intervista è che essa sia UTILE allo scopo del colloquio. Ogni domanda verte sempre su un oggetto, spesso risposte confuse provengono dalla poca chiarezza dell’oggetto da indagare. Prima di formulare una domanda bisogna sempre chiedersi (e rispondere con precisione) alla domanda: cosa vorrei sapere?

Ci sono domande che servono a condurre il colloquio e a mettere l’intervistato a suo agio, tutte le altre domande devono servire allo scopo dell’intervista.

Ad esempio, nell’intervista di analisi della posizione le domande relative a opinioni del lavoratore rispetto alla piacevolezza e soddisfazione verso il suo lavoro NON sono utili e possono essere controproducenti. Sapere se all’intervistato piace la sua mansione non è utile al fine di descrivere la mansione e potrebbe creare una situazione di disagio ed imbarazzo.

1. ***L’ordine delle domande***

Le domande dovrebbero essere presentate secondo un ordine che appaia ragionevole all'intervistato. Per evitare di disorientarlo è consigliabile presentare ordinatamente i temi, evitando salti bruschi fra un argomento e l'altro. A tale scopo s’inseriscono frasi che informano del cambiamento di tema invitando l'intervistato a volgere la propria attenzione a un nuovo argomento.

Ogni tema dovrebbe essere affrontato facendo seguire a domande di carattere generale domande sempre più specifiche, che richiedono maggiore concentrazione (tecnica “a imbuto”).

L'ordine delle domande dovrebbe inoltre essere posto in relazione con il livello di attenzione e d’interesse dell'intervistato. Di conseguenza si raccomanda di porre all'inizio dell'intervista le domande più facili, nella fase intermedia quelle più complesse, lasciando per ultime quelle che richiedono meno concentrazione. Se l’intervistato mostra segni di stanchezza è necessario e preferibile interrompere il colloquio e stabilire un altro momento per la sua prosecuzione.

1. ***La formulazione delle domande***

* Il linguaggio delle domande deve essere adatto all’intervistato. Evitare quindi termini tecnici e linguaggi complessi con i quali l’intervistato potrebbe non avere familiarità. Ad esempio l’intervistato potrebbe non conoscere il significato della parola organigramma, ma probabilmente conosce il suo diretto superiore e le persone che dipendono da lui.
* Le domande dovrebbero essere brevi e sintatticamente chiare; evitare ad esempio l’utilizzo delle doppie negazioni e le definizioni ambigue (ogni domanda deve essere interpretata dal soggetto in modo univoco). La domanda: “Lei non interagisce spesso con il suo diretto superiore?” è ambigua perché “spesso” (10 volte al giorno? Alla settimana?) e “interazione” (faccia a faccia? Via mail?) non sono definiti chiaramente ed utilizza inoltre una negazione.
* Evitare le domande doppie (o più di una domanda per volta). Ad esempio: “Il suo lavoro le richiede di interagire con tante persone in un ambiente rumoroso?” Questa è una domanda doppia che riguarda le interazioni e le caratteristiche dell’ambiente. Può essere difficile per l’intervistato rispondere ad entrambe le domande ed è preferibile separare la domanda in due, oppure formulare una domanda più generale e chiedere eventuali chiarimenti. Ad esempio si potrebbe chiedere all’intervistato di descrivere le condizioni nelle quali lavora, se la risposta non fornisce dettagli in merito alla rumorosità dell’ambiente si possono formulare domande specifiche.
* Evitare le domande assolute che contengono avverbi come “mai”, “sempre”, “ogni”, “tutto”. Domande di questo tipo, nella maggior parte dei casi, portano a risposte che sono poco utili ed informative.
* Evitare le domande alle quali viene data una risposta predeterminata o che suggeriscono una risposta, in quanto più accettabile o più adatta. Ad esempio “Interagisce molto con le persone non è vero?”, l’intervistato potrebbe essere portato a rispondere sì perché ritiene che sia la risposta corretta.
* Evitare le domande alle quali è possibile rispondere con un sì o con un no perché restringono l’emergere di elementi utili per la conoscenza dell’intervistato (soprattutto nel corso del colloquio di selezione).
* Occorre evitare un eccesso di domande contenenti l’avverbio “perché” (potrebbero mettere il soggetto nella condizione di difendersi).
* Nell’intervista di analisi della posizione è fondamentale focalizzare l’attenzione sulle attività pratiche. Queste sono, infatti, le aree nelle quali l’intervistato è un esperto e dalle quali l’intervistatore può ricavare informazioni attendibili per descrivere la mansione. È utile quindi indagare aspetti come responsabilità, autonomia, obiettivi legandoli alle attività e conseguenze pratiche del lavoro.

1. ***Alcuni errori da evitare***

* Evitare di esprimere giudizi, opinioni, critiche, lasciando emergere il proprio punto di vista sul candidato, le sue opinioni (intervista di selezione) o l’attività (analisi della posizione). L’intervistato deve potersi esprimere liberamente.
* Non utilizzare in modo rigido la sequenzialità delle domande, in questo modo, infatti, si rischia di condurre un colloquio poco naturale e di sembrare poco interessati ad ascoltare l’intervistato. Aumentano, infatti, le possibilità di porre una domanda prevista dallo schema, ma alla quale l’intervistato ha già risposto.
* Evitare di soffermarsi troppo su particolari non importanti rischiando di irritare l’intervistato.

**Tecniche per incoraggiare l’intervistato**

* Espressioni di comprensione e di interessamento (capisco; ah ah; uhm; continui; sì, bene) o cenni di assenso col capo.
* Commento riflessivo: indica che si è interessati ad avere maggiori informazioni (Sì, è importante, vorrei che lei continuasse); eco, ripetizione. Formulate come affermazioni, neutre, non indicano né approvazione né disapprovazione.
* Riassunto o riformulazione: riesaminare brevemente quanto detto. Indica ciò di cui si deve ancora discutere e indica un ascolto attento e partecipato (Se ho capito bene…; Mi sembra che lei abbia appena detto…; Per riassumere…; Da ciò che ho sentito...).