**LA TECNICA DELL’INCIDENTE CRITICO**

La tecnica dell’incidente critico consiste in una serie di procedure per raccogliere osservazioni dirette del comportamento umano. È particolarmente utile nella creazione di interviste situazionali (Latham et al., 1980). Questa tecnica permette di identificare i comportamenti critici per il raggiungimento di elevate performance nel ruolo.

**Definizione dell’incidente critico**

* Con “incidente” si intende un’ attività umana osservabile che è sufficientemente completa da permettere inferenze circa il comportamento agito e le sue conseguenze sul lavoro (positive o negative).
* Per essere critico, un incidente deve accadere in situazioni dove lo scopo, l’intenzione e le conseguenze dell’azione sono chiare all’osservatore. Non possiamo valutare un comportamento come efficace o non efficace se non conosciamo l’obiettivo/scopo da raggiungere.
* Un incidente critico è un’attività o compito cruciale che ha un significato speciale e che contribuisce a distinguere prestazioni soddisfacenti (successo) da prestazioni insoddisfacenti

(fallimento) nello svolgimento di una parte importante del lavoro assegnato ad una posizione.

* Spesso è un evento che fa riflettere il lavoratore e che solleva domande circa l’adeguatezza del comportamento avuto.

Gli incidenti critici possono includere:

* Aspetti del lavoro che sono andati molto bene
* Aspetti del lavoro estremamente difficili o problematici
* Attività o compiti particolarmente impegnativi
* Incidenti che hanno comportato conflitti o critiche

**L’intervista**

La raccolta di incidenti critici viene effettuata attraverso un’intervista. In alternativa all’intervista individuale è possibile condurre un’intervista di gruppo nella quale viene effettuata un’introduzione uguale per tutti, si lascia spazio alle domande e poi si consegnano dei fogli nei quali le persone scrivono la descrizione dell’incidente critico.

Ogni incidente dovrebbe essere condiviso come una storia e dovrebbe includere:

* ambientazione,
* comportamento (cosa è successo),
* risultato.

Nell’introduzione è necessario chiarire lo scopo dell’intervista, il gruppo di persone che saranno coinvolte (chi sarà intervistato, secondo quali criteri), e il trattamento dei dati.

Nella chiusura, lasciare spazio alle domande dell’intervistato e ringraziare.

Gli intervistati/osservatori dovrebbero essere selezionati sulla base della loro familiarità con l’attività oggetto di analisi. Pertanto, per la maggior parte dei lavori, di gran lunga i migliori osservatori sono i supervisori, la cui responsabilità è monitorare lo svolgimento del lavoro e il raggiungimento dei risultati. In alcuni casi, i clienti/utenti possono fornire osservazioni molto utili su prodotti e servizi dell’attività. Ad esempio, per uno studio sulle attività di vendita efficaci, i clienti possono disporre di dati preziosi. Qualora l’incidente sia ottenuto dal titolare della posizione, è opportuno che il supervisore confermi l’adeguatezza del comportamento descritto nell’incidente. È inoltre importante che la persona intervistata sia informata circa lo scopo generale dell’attività e delle richieste che riceverà durante l’intervista.

**La conduzione dell’intervista**

* Le domande dovrebbero riferirsi allo scopo generale dell'attività, che può essere brevemente ricordato prima di iniziare.
* Si dovrebbe ricordare che l’incidente critico è il comportamento effettivo o ciò che la persona ha fatto, che è pertinente ed è importante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione (quindi non si tratta di qualcosa che “è successo”, serve individuare l’azione del singolo).
* Si dovrebbe limitare la selezione degli incidenti critici, ad esempio a quello più recente, evitando quindi la selezione di quelli più vividi, drammatici o stereotipati.
* È importante che l’intervistatore ottenga le informazioni e capisca nel dettaglio che cosa è successo senza tuttavia interrogare l’intervistato dominando la conversazione.
* Per ogni incidente critico l’intervistato dovrebbe ricostruire gli eventi sotto forma di sequenza temporale e identificare in che modo e in quale momento sono state prese delle decisioni.

Come gestire la conversazione durante l’intervista:

* Evitare di formulare nuove domande dopo la domanda principale, lasciar pensare e parlare l’intervistato
* Trattare l’intervistato come esperto, usare espressioni neutre e non valutative
* Mostrare un atteggiamento di ascolto permettendo all’intervistato di parlare
* Evitare di suggerire o guidare l’intervistato, preferire domande aperte a domande chiuse
* Stimolare l’intervistato a parlare e approfondire, ad esempio ripetendo o riassumendo parte di quanto è stato detto durante l’intervista

**Identificare l’incidente critico**

* Specificare la situazione osservata. Ad esempio, per un’insegnante di scuola primaria, chiedere di descrivere un episodio accaduto durante la regolare erogazione delle lezioni in aula.
* Determinare se il comportamento osservato è importante per l’obiettivo generale della posizione analizzata. Cioè includere le azioni che direttamente o indirettamente hanno un effetto significativo sull’obiettivo generale (scartare l’incidente critico se non si può predire un effetto sull’obiettivo generale).
* Un incidente è critico se fornisce un contributo "significativo", sia positivo che negativo, allo scopo generale dell'attività. Specificare il livello di contributo positivi e il corrispondente livello negativo in termini specifici, preferibilmente includendo un esempio concreto. Se l'obiettivo generale dell'attività è in termini di produzione, un contributo significativo potrebbe essere quello che ha causato, o potrebbe aver causato, un cambiamento apprezzabile nella produzione giornaliera del reparto in termini di aumento o diminuzione. In determinate situazioni, potrebbe essere possibile e desiderabile stabilire un criterio quantitativo, ad esempio risparmiare o sprecare 15 minuti in media produzione.

Check-list qualità dell’intervista e dell’incidente critico:

* L’incidente è un comportamento reale
* L’incidente è stato osservato direttamente dall’intervistato
* Tutti gli elementi importanti sono stati raccontati
* L’intervistato ha formulato un giudizio circa la criticità del comportamento
* L’intervistato ha chiarito perché pensa che il comportamento sia critico

**Esempi di domande iniziali:**

* Può raccontarmi un'esperienza positiva che ha avuto mentre svolgeva quel ruolo che ha portato ad un grande successo?
* Può raccontami un'esperienza negativa che ha avuto mentre svolgeva quel ruolo e che ha provocato problemi che hanno avuto un impatto negativo sulla capacità di svolgere una parte cruciale del lavoro?
* Pensi a un momento in cui un caposquadra ha fatto qualcosa che ritiene debba essere incoraggiato.

**Esempi di domande guida:**

* Che cosa è successo?
* Che cosa ha causato l'evento?
* Dove è successo?
* Chi era coinvolto?
* Quale è stato il risultato? È stato utile o dannoso?
* Che cosa ha fatto per influenzare il risultato?
* Che cosa hanno fatto gli altri per influenzare il risultato?
* Che cosa ha imparato da questa esperienza/decisione?

**Esempio di domande ad un supervisore:**

Pensi all’ultima volta in cui ha visto uno dei suoi dipendenti fare qualcosa di aiuto al gruppo di lavoro nel raggiungere gli obiettivi di produzione

*[pausa fino a quando la persona ha in mente un esempio]*

I comportanti del dipendente hanno portato ad un aumento della produttività di almeno un 10% per quel giorno o per un certo periodo?

*Se la risposta è no:*

Può pensare all’ultima volta in cui qualcuno ha fatto qualcosa che ha portato a questo aumento di produzione?

*[quando l’intervistato dice di avere un esempio si chiede]*

*[Ambientazione]*

* Quali erano le circostanze che hanno portato a quell’episodio?
* Quando è successo questo incidente?
* Quale era il lavoro di questa persona?
* Da quanto tempo stava facendo il suo lavoro?
* Con chi è successo?

*[Comportamento, cosa è successo]*

* Mi dica esattamente che cosa aveva fatto quella persona per essere di aiuto
* Che cosa è successo dopo?
* Perché è successo?
* Come è successo?
* Come ha gestito la situazione?
* Quali tattiche ha utilizzato?

*[Risultato]*

* Perché questo è stato di aiuto nel fare il lavoro del gruppo?
* Quali sono state le conseguenze immediatamente e nel lungo periodo?