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

L’intervista è uno strumento imprescindibile per la selezione del personale.

In funzione del numero di valutatori l’intervista può essere:

* individuale;
* tandem (con due valutatori);
* board (con 3-4 valutatori);
* panel (con 5-6 valutatori).

Le interviste tandem e board sono molto utili per gestire le diverse attività che il valutatore deve svolgere durante l’intervista, nello specifico:

1. Gestire la comunicazione (attivare, mantenere, incanalare, controllare, correggere, incrementare, limitare, … il flusso della comunicazione);
2. valutare la presenza dei requisiti nell’intervistato in funzione delle sue risposte;
3. valutare se le risposte fornite rispondono alle esigenze conoscitive dell’intervista oppure è necessario approfondire (formulare ipotesi e verificarle attraverso l’intervista);
4. controllare durante l’intervista e prima della fase di chiusura di aver raccolto tutte le informazioni necessarie per la valutazione.

In funzione del numero di candidati l’intervista può essere individuale o di gruppo (5-8 candidati). La scelta dipende dai requisiti che si desidera valutare attraverso il colloquio, l’intervista di gruppo può essere utile per valutare le abilità di interazione, ad esempio dominanza e carisma.

Esistono diverse tipologie di interviste di selezione:

* Libera, strutturata o semi-strutturata. L’intervista semi-strutturata è preferibile perché aiuta a tenere traccia delle informazioni necessarie alla valutazione, a rivolgere le medesime domande a tutti i candidati e a gestire in modo più flessibile il colloquio. L’intervista libera non deve essere utilizzata in selezione perché non attendibile. Inoltre, maggiore è la strutturazione, maggiore è la validità predittiva.
* L’intervista comportamentale (basata sull’esperienza o behaviour description interview) valuta il comportamento passato dell’individuo (esempi di domande a p. 3).
* L’intervista situazionale (orientata al futuro) valuta l’intenzione di comportamento futuro in una situazione creata ad hoc per valutare un requisito della posizione. Ad esempio: “Si immagini di essere in questa situazione: un collega appena arrivato le chiede una mano perché non sa gestire il software che viene usato per la formazione,… Come si comporterebbe?”. Se l’intervistato non ha esperienze professionali precedenti, è preferibile l’intervista situazionale rispetto all’intervista comportamentale (esempi di domande a p. 4-5).

Le interviste comportamentali e situazionali sono le più predittive del comportamento. Gli scenari della intervista situazionale devono aiutare a raccogliere descrizioni di comportamenti dai quali inferire delle informazioni sulla presenza del requisito nel candidato. Gli scenari in cui collocare il candidato devono essere progettati e costruiti in precedenza, devono essere realistici e sufficientemente chiari per dare la possibilità ai candidati di immaginare i loro comportamenti.

L’intervista di selezione prevede tre fasi.

**Fase 1 – Apertura**

Durante la fase iniziale dell’intervista è fondamentale chiarire gli obiettivi del colloquio, costruire la relazione e creare un clima collaborativo (ad esempio: “Cerchiamo di capire insieme se lei possiede le caratteristiche necessarie per ricoprire con successo e soddisfazione il lavoro per cui si è candidato”).

Gli obiettivi dell’intervista di selezione sono: conoscere il candidato, presentare l’azienda e la posizione. La presentazione dell’organizzazione e della posizione è fondamentale ma a volte viene dimenticata. L’intervistatore è la persona delegata alla selezione del candidato, quest’ultimo, attraverso l’intervista, si formerà un’idea dell’azienda e della proposta lavorativa. E’ importante che la scelta sia reciproca e che la coppia intervistato/intervistatore lavori assieme per cercare di accertare quanto sia praticabile e auspicabile l’inserimento del candidato nel contesto aziendale.

**Fase 2 – Centrale**

Il passaggio dall'apertura dell’intervista alla fase centrale richiede delle domande generali, ma già valutative. Le domande di ordine generale potrebbero essere ad esempio: “Vuole ripercorrere liberamente il suo curriculum” oppure “Per quali ragioni ritiene che il contenuto dell’inserzione cui ha risposto possa interessarla?”. Le domande iniziali devono consentire al candidato di rispondere senza difficoltà al fine di ridurre l’iniziale stato di tensione. E’ bene quindi non adottare un atteggiamento inquisitorio, i dettagli sulle esperienze riportate dal candidato possono essere ripresi in momenti successivi del colloquio.

Durante la fase centrale del colloquio è importante ricordarsi che:

* le domande devono essere focalizzate su obiettivi specifici e mirati;
* l’obiettivo è generare punteggi quantitativi su dimensioni limitate e direttamente osservabili (ad esempio: lo stile di relazione, la qualità della comunicazione, …);
* l’obiettivo è raccogliere informazioni confrontabili fra loro così da poter sviluppare una graduatoria dei candidati.

Prima di procedere alla chiusura dell’intervista è necessario verificare di aver raccolto tutte le informazioni necessarie per formulare la valutazione.

Le modalità di interazione dell’intervistatore devono essere tese all’ottenimento delle informazioni rilevanti per la mansione senza influenzare il comportamento e le manifestazioni dell’intervistato.

Ricordiamo di seguire i seguenti principi:

* Creare un clima professionale e di fiducia. E’ necessario mostrare interesse ed attenzione, l’intervistato deve sentirsi a suo agio.
* Esaminare tutte le aree di interesse e non dare nulla per scontato o acquisito (una stessa informazione può essere indagata più volte e con punti di vista diversi).
* Saper porre le domande. Vi ricordiamo la necessità di porre domande con un linguaggio chiaro, adatto all’intervistato, evitare le domande chiuse (la cui risposta può essere solo sì o no), evitare le domande che suggeriscano la risposta. Bisogna evitare di esprimere giudizi o valutazioni attraverso le domande, non interrompere il candidato ed evitare di porre più domande contemporaneamente. Si seguono le regole comunicative dell’intervista in generale.
* Ritardare la formulazione del giudizio. L’intervistatore deve saper superare le impressioni iniziali ed intuitive cercando di basarsi sulle informazioni raccolte e su più elementi e indizi.
* Astenersi dalla manifestazione del giudizio. E’ opportuno evitare di esprimere giudizi, opinioni, critiche, lasciando intuire al candidato le proprie valutazioni. Il candidato deve sentirsi libero di esprimersi senza subire influenza da parte del comportamento dell’intervistatore.
* Superare le difese. Non esercitare forme di autorità, prestare attenzione, saper ascoltare, utilizzare i silenzi per permettere al candidato di riflettere e di aggiungere altre informazioni.

**Fase 3 – Chiusura**

Prima di passare alla fase finale è bene verificare di non avere altre aree da indagare. La descrizione dell'organizzazione per la quale si sta svolgendo la selezione può essere effettuata sia all'inizio sia alla fine dell’intervista, ma se posta all’inizio aiuta l’intervistato a fornirci risposte più contestualizzate e pratiche.

Durante la fase finale è necessario dare la possibilità al candidato di fare delle domande e fornire informazioni in merito al processo (ad es., riceverà nostre comunicazioni sull’esito del colloquio entro due settimane da oggi) e alla posizione. Questa fase dovrebbe essere dedicata ad un bilancio delle caratteristiche dell’intervistato in relazione alla mansione da svolgere. Lo stesso intervistato, ottenute le informazioni sulla posizione e l’organizzazione potrebbe compiere un’autoanalisi della propria candidatura. Il candidato, dopo il colloquio dovrebbe avere l’impressione di aver fatto un’esperienza utile con una persona attenta e disponibile.

**Behaviour Description Interview: esempi di domande**

Forniamo di seguito una serie di esempi di *behavioural question* che mirano ad analizzare specifiche qualità dei candidati ricorrendo a domande relative ai comportamenti passati del candidato.

*Empatia e teamworking*

* Raccontami di quando hai lavorato con un collega con cui non andavi d’accordo. Perché non ti piaceva e come ti sei comportato?
* Parlami di una situazione difficile con un collega che, col senno di poi, avresti voluto gestire diversamente.

*Capacità d’interazione col cliente*

* Descrivi un’occasione in cui era essenziale fare una buona impressione su un cliente. Ci sei riuscito, e come?
* Fammi un esempio di una volta in cui non hai soddisfatto le aspettative di un cliente. Quali azioni correttive hai messo in campo?

*Flessibilità e adattabilità*

* Descrivi un momento di cambiamento che il tuo team o la tua azienda hanno attraversato. Come hai reagito e come ti sei adattato al nuovo scenario?
* Fammi un esempio di una situazione difficile in cui hai dovuto trovare su due piedi una soluzione per toglierti d’impaccio.

*Capacità di organizzazione del tempo*

* A volte non è possibile far fronte a tutti gli impegni della tua to-do list. Racconta di un’occasione in cui stavi per essere sopraffatto dalle responsabilità e cosa hai fatto per venirne fuori.
* Descrivi un progetto a lungo termine che ti è stato assegnato e come hai organizzato il lavoro per realizzarlo in modo puntuale.

*Motivazione e creatività*

* Descrivi una situazione in cui ti sei reso conto di un problema e hai preso l’iniziativa per risolverlo, invece di aspettare che lo facesse qualcun altro.
* Raccontami di un progetto per il quale sei stato lasciato libero di dar sfogo alla tua creatività. Come ti sei sentito?

**Intervista situazionale orientata al futuro: esempi di scenari**

La progettazione dell’intervista situazionale parte dall’elenco dei requisiti da valutare (ad es., capacità di gestione dei conflitti, conoscenze disciplinari o pedagogiche, precisione, ordine e scrupolosità, …) e da questi si costruiranno alcuni scenari ipotetici (che devono essere critici nel lavoro da svolgere) nei quali si chiederà al candidato di immedesimarsi e di dirci come si comporterebbe in tale situazione. Gli scenari devono essere costruiti in modo tale da permettere al candidato di dare delle risposte che consentano all’intervistatore di valutare l’adeguatezza dei suoi comportamenti in almeno tre livelli: comportamento non adatto, comportamento ininfluente, comportamento adatto ed inoltre di interpretare set di risposte per desumere stili comportamentali tipici, conoscenze, e competenze dell’intervistato. Devono essere ipotizzate a priori delle categorie di risposte giuste, sbagliate o neutrali.

***Scenario 1***

Posizione: primo collaboratore del dirigente scolastico

Alcuni insegnanti vorrebbero far sapere alla Dirigente di un loro disaccordo su alcuni impegni collegiali perché troppo concentrati in un periodo dell'anno scolastico già carico di altre riunioni. Le chiedono di trattare l'argomento con la Dirigente senza far capire che è una loro richiesta per evitare un eventuale malcontento dato che la Dirigente, di solito, non accetta volentieri di rivedere le decisioni prese. Come potrebbe affrontare questa situazione?

***Griglia di valutazione per lo scenario 1***

* Comportamenti adeguati: Mi faccio carico del problema, preparandomi bene prima dell’incontro con la dirigente in modo tale da instaurare fin da subito un clima collaborativo, ipotizzando ad esempio soluzioni alternative da far vagliare alla dirigente. Tengo un atteggiamento molto sereno ed aperto durante il colloquio, valutando varie ipotesi.
* Comportamenti neutri (poco efficaci ma non particolarmente dannosi): mi faccio parzialmente carico del problema, affrontandolo informalmente con la direttrice senza aver ipotizzato soluzioni alternative.
* Comportamenti inadeguati: non considero la richiesta dei colleghi e la lascio cadere senza manifestare apertamente con loro il mio disaccordo, non ne parlo con la dirigente, adotto un comportamento sfuggente, scrivo una mail alla direttrice in cui raccolgo il disagio manifestato dai docenti e le chiedo di prendere provvedimenti, chiedo un colloquio senza prepararmi e poi adotto fin da subito durante l’incontro un tono accusatorio o critico.

***Scenario 2***

Posizione: primo collaboratore del dirigente scolastico

Requisito: capacità di gestione del conflitto.

Si trova casualmente coinvolto in una accesa discussione tra due operatori scolastici che si lanciano vicendevolmente accuse per un richiamo avuto a causa di alcune lamentele sullo stato di poca pulizia di alcune aule di loro competenza e le chiedono di chiarire la situazione poiché la dirigente sarà assente per alcuni giorni. Cosa farebbe?

***Scenario 3***

Posizione: Coordinatrice scuola infanzia paritaria con nido integrato.

Requisito: capacità di gestione del conflitto.

Immagini di essere coordinatrice di un centro infanzia che ospita 75 bambini alla materna (3-6 anni) e 60 bambini al nido (12-36 mesi). I genitori di una bambina della materna portano la figlia a scuola alle 9.10, regolarmente. L’insegnante, dopo circa un mese, fa presente che è necessario arrivare entro le 9, perché poi cominciano le attività. Il genitore si infuria ed inveisce contro l’insegnante offendendola, la quale tace ed entra in classe. Qualche giorno dopo le arriva una lettera in cui il genitore in questione minaccia di denunciare l’insegnante alle autorità per essere stato offeso. Come si comporterebbe in questa situazione?