

STELLA DI GIORGIO

COMPENDIO DI PSICOLOGIA DEL LAVORO

Tematiche, test, interventi e casi svolti
per prove, esami e concorsi



Disponibile su:

amazon

Indice

INTRODUZIONE AL COMPENDIO E ALLA CAPACITÀ DI SINTESI

1) L'ORGANIZZAZIONE

Definizione e modelli teorici

Cultura e clima

Gestione delle diversità e policy di inclusione

Cambiamenti lavorativi

2) TEMI-CHIAVE DI PSICOLOGIA DEL LAVORO

Personalità e motivazione

Soddisfazione lavorativa

Competenze e prestazioni

Reclutamento, selezione e assessment center

Orientamento professionale e placement

Conflitto, cooperazione e negoziazione

Stili di leadership

Stress lavoro-correlato

Burnout e boreout

Mobbing, bossing e straining

Sicurezza e benessere organizzativo

Il life-work balance e lo smart working

3) STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Metodi qualitativi

Test per il clima, la cultura e il benessere organizzativo

Test per la leadership

Test per le variabili soggettive

Test per le competenze

Test per l'orientamento e la selezione

Test per lo stress, il burnout e il mobbing

Valutazione della formazione

4) INTERVENTI

Presupposti e metodologie degli interventi

Mappatura preliminare dell'organizzazione

Interventi socio-tecnici

Interventi sulla leadership

Interventi per i dipendenti

5) CASI SVOLTI

- 1. Ricerca di venditori di city-car**
- 2. Promozione al ruolo di manager**
- 3. Prevenzione del burnout**
- 4. Reinserimento lavorativo dopo traumi**
- 5. Valutazione dello stress lavoro-correlato**
- 6. Lavoratori in cassa integrazione**
- 7. Accuse di mobbing**
- 8. Impiegati di banca insoddisfatti**
- 9. Empowerment per fasi di transizione**
- 10. Miglioramento dell'efficienza del gruppo**
- 11. Introduzione dello smart working in azienda**

BIBLIOGRAFIA, COMMENTI E APPROFONDIMENTI

Copyright © 110eLode.Net

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi memorizzazione, riproduzione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti inseriti nel presente compendio, anche parziale, mediante qualunque piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, a qualsiasi titolo, anche gratuito, senza l'autorizzazione scritta da parte dell'autrice, la dott.ssa Stella Di Giorgio. Le violazioni verranno punite a norma di legge. I compendi sono stati registrati. I contenuti sono frutto di esperienza pluriennale. Ognuno è responsabile dell'applicazione degli stessi. Non si garantisce il raggiungimento degli stessi risultati. Questo compendio non ha scopi clinici o diagnostici e non si sostituisce a consulenze mediche.

ISBN: 9798633741773

Edizioni 110eLode.Net

Autrice: Dott.ssa Stella Di Giorgio

Questo file è solo un assaggio!

Introduzione al compendio e alla capacità di sintesi

Questo compendio è uno strumento di sintesi, basato sul principio 80/20 o “Principio di Pareto”, dal nome dell'autore che lo elaborò¹. Secondo questo principio, il 20% degli sforzi genera l'80% dei risultati. Applicato alla preparazione di prove, esami e concorsi di argomento psicologico, ciò implica che il 20% della conoscenza consente di svolgere l'80% delle tracce, purché flessibilmente adattata, esposta in modo ragionato, integrata e non memorizzata in modo meccanico.

Il motto della collana di cui fa parte questo compendio, infatti, è *Back to Basics*, “ritorno alle basi”, perché non c'è una pretesa di esaustività enciclopedica, ma l'intento di rendere sostenibile e inclusivo l'apprendimento, soprattutto per studenti lavoratori che devono ottimizzare tempo, energia e attenzione; per giovani che hanno bisogno di riferimenti chiari, per non perdersi in dettagli secondari; per chi necessita di costruire basi solide, prima di approfondimenti mirati.

La capacità di sintesi, più che il nozionismo, è richiesta in prove, esami e concorsi orali o scritti, dove ci sono limiti di tempo, molti candidati da valutare, necessità di capire se un candidato sa organizzare la conoscenza, focalizzare l'essenziale, rispondere in modo diretto. La selezione dei contenuti di questo compendio deriva da oltre 20 anni di esperienza didattica e rappresenta l'evoluzione del 1° Kit per l'Esame di Stato, introdotto nel 2009, con cui si sono abilitate oltre 10 generazioni di psicologi. Per altre info, visita www.110elode.net.

¹ Vilfredo Pareto (1848-1923) è stato un economista e sociologo italiano, che si è occupato anche di filosofia, matematica e ingegneria. Egli studiò la distribuzione del reddito nella società di fine Ottocento, riscontrando che la maggior parte della ricchezza (l'80%) era nelle mani di pochi (il 20%). Il suo principio 80/20 fu esteso nel tempo a molteplici settori di natura diversa. Ad esempio, nel *social media marketing*, il 20% dei contenuti genera l'80% delle interazioni degli utenti. Nelle attività, l'80% del fatturato proviene dal 20% dei prodotti. In ambito personale, il 20% dei vestiti nell'armadio viene indossato l'80% delle volte. Non è una legge universale, ma un presupposto valido per agire con efficacia ed efficienza.

1) L'organizzazione

Definizione e modelli teorici

I casi di Psicologia del lavoro, da analizzare per esami e concorsi, hanno generalmente come protagonisti enti pubblici e privati, aziende, associazioni e organismi giuridici, economici e sociali di vario tipo che rientrano nella più ampia categoria delle “organizzazioni”.

Le organizzazioni possono essere definite come società di persone che collaborano per raggiungere obiettivi, svolgendo specifiche attività, in un contesto dotato di regole. L'organizzazione, dunque, è sia un soggetto, in quanto è un'entità giuridicamente definita; sia una struttura, perché al suo interno avvengono processi operativi, gestionali, amministrativi, manageriali e strategici; sia un agente, in quanto opera attivamente sull'ambiente economico e sociale.

Sono state formulate numerose teorie sulle organizzazioni, riconducibili a tre gruppi: il modello classico, il modello delle *Human Relations* e il modello sistemico.

Il modello classico è basato sulle teorie di Taylor (1911)², formulate dopo la seconda Rivoluzione Industriale, che considerano l'organizzazione come un sistema razionale e tecnico, paragonabile a una macchina, regolata da procedure rigorose, che controllano la selezione del personale e l'attività produttiva, di cui deve essere massimizzata l'efficienza. Il *management* ha il compito di individuare i problemi, le cause e le soluzioni, in vista di un'ottimizzazione progressiva.

² Questo non è l'unico autore che aderisce a questa concezione di organizzazione, ma è tra i più rappresentativi. Per motivi di semplificazione didattica, è stato scelto un autore di riferimento per il primo e il secondo modello, non essendo possibile elencare tutte le migliaia di autori che aderiscono a ciascuno di essi. Il terzo modello è integrato, quindi non c'è un autore di riferimento, poiché si tratta di combinare più modelli e teorie.

Il modello delle *Human Relations*, emerso successivamente grazie agli esperimenti condotti da Elton Mayo (1924) nelle industrie di Hawthorne e agli studi successivi di Parsons (1951) e di altri ricercatori, focalizza l'attenzione sui fattori soggettivi, invece che su quelli oggettivi evidenziati da Taylor. Secondo questo modello, definito appunto delle *Human Relations*, nelle organizzazioni occorre rivalutare l'importanza delle dimensioni affettive, umane e relazionali dei lavoratori, poiché essi non sono macchine, non operano soltanto con "le mani", ma anche con "il cuore". L'insieme delle motivazioni, degli atteggiamenti, delle propensioni sociali dei lavoratori, incide anche sulla loro produttività.

Più recentemente, è stata introdotta un'ulteriore prospettiva, che integra gli approcci precedenti e considera l'organizzazione come una struttura dove le variabili, umane, tecnologiche, valoriali, strategiche e gestionali interagiscono in modo complesso, senza che i fattori burocratici, analitici e razionali, né quelli emotivi e soggettivi, assumano preponderanza. In quest'ottica, l'organizzazione è un sistema aperto, che interagisce con l'ambiente, influenzandolo e venendone influenzato a sua volta.

Questi 3 modelli possono essere utili se la traccia chiede di esplicitare "modelli di riferimento". Questi modelli sono introduttivi e generali, perché si riferiscono all'organizzazione. Poi saranno affiancati da modelli specifici, relativi ai costrutti richiesti dalla traccia (selezione, stress, ecc.). Per quanto riguarda i modelli per l'organizzazione, è opportuno fare riferimento a quello integrato, che contempla sia le variabili oggettive del modello di Taylor, sia quelle soggettive del modello delle risorse umane di Mayo, entro uno scenario economico, sociale e psicologico caratterizzato da continui cambiamenti.

Cultura e clima

Le organizzazioni si distinguono tra loro innanzitutto per la “cultura” e il “clima” che le caratterizza³. Nei casi da svolgere di Psicologia del Lavoro, prima di descrivere qualsiasi intervento, è bene mappare l’organizzazione, analizzandone cultura e clima, perché sono fattori che influenzano anche la riuscita degli interventi.

Cultura. Il primo autore che applicò il termine “cultura” in ambito aziendale fu Jacques (1951), per indicare il controllo organizzativo effettuato attraverso modalità informali, spesso diverse da quelle ufficiali. Oggi il termine “cultura organizzativa” indica generalmente l’insieme di valori, norme, rituali, credenze, significati emozionali e condivisi di un’organizzazione.

La cultura, dunque, è un concetto più antropologico che psicologico, poiché veicola un patrimonio spesso irrazionale, ricco di ideologie e preconcetti, che l’organizzazione conserva e preserva dal cambiamento. Infatti, l’organizzazione può cambiare il suo aspetto più esteriore e visibile, ma è molto più faticoso e difficile modificare l’ideologia di fondo.

La cultura di un’organizzazione inizia a formarsi appena nasce l’organizzazione stessa: il fondatore, infatti, modella la cultura in base ai suoi assunti che poi vengono condivisi e infine dati per scontati. In questa fase originaria, detta “fase istitutiva”, secondo Schein (1980) si attivano meccanismi primari di radicamento, come ad esempio il modo in cui il leader dà importanza agli eventi, in cui reagisce agli imprevisti,

³ Infatti, chi ha svolge lo stesso lavoro, ma in aziende diverse, può constatare che, nonostante quelle aziende operino nello stesso settore e i lavoratori svolgano la stessa mansione, all’interno le relazioni tra capi, colleghi, ecc., sono diverse. C’è un’atmosfera diversa che influenza anche il modo di svolgere la mansione, la motivazione, l’umore. Anzi, spesso chi vuole cambiare lavoro non lo fa perché stufo di quella mansione, ma perché stufo di un ambiente o in conflitto con capi e collaboratori, quindi cerca non tanto un altro lavoro, bensì lo stesso, perché ormai ha le competenze per farlo, ma in un contesto diverso.

in cui assegna premi o recluta collaboratori. Tutte queste azioni diventano emblematiche, delineando un prototipo che poi verrà ripetuto. Nelle fasi successive della vita di un'organizzazione, ci sono invece “meccanismi secondari”, come rituali, allestimento dell'ambiente, miti e leggende, valori dichiarati, che servono a rinforzare la cultura.

Una volta che la cultura si è formata e consolidata, viene trasmessa a tutti quelli che lavorano nell'organizzazione, ad esempio, attraverso eventi: alcuni accadimenti hanno infatti valore dimostrativo, ribadiscono i valori davanti ad un pubblico. Questi eventi possono essere le inaugurazioni, le cerimonie, le *convention*, ecc. Un altro modo di trasmettere la cultura sono le storie, cioè i resoconti del passato, ma non riferiti fedelmente, bensì enfatizzati, esaltando personaggi, che diventano “eroi”. Un altro modo ancora per trasmettere la cultura sono i simboli, quindi gli oggetti materiali o i gesti che hanno un significato profondo e comunicativo speciale.

Schein (1980) suddivide la cultura in 3 livelli.

Il primo livello è quello degli **artefatti**, rappresentato dall'ambiente fisico, dalla tecnologia, dagli oggetti tangibili, dagli strumenti di lavoro, da tutto ciò che è materiale e visibile, ma non per questo facilmente decifrabile, poiché spesso assume anche significati simbolici e comunicativi.

Il secondo livello è quello dei **valori dichiarati**, che sono le convinzioni derivate dai fondatori, che poi sono diventate credenze collettive condivise dai lavoratori di un'organizzazione fino a diventare standard normativi a cui attenersi. Questi valori sono generalmente espliciti e dichiarati all'esterno, ad esempio scritti sulle brochure o sul sito web.

Il terzo livello è quello degli **assunti di base**, che sono il nucleo profondo, invisibile, inconsapevole della cultura. Essi sono la vera essenza della cultura organizzativa, la più profonda e nascosta, e difficilmente sono negoziabili e modificabili. Anche questi assunti spesso sono posti dai fondatori e possono riguardare il rapporto con

l'organizzazione, il contesto, i fenomeni, le concezioni dell'uomo e del lavoratore, il significato delle mansioni e dei ruoli assegnati, lo stile di convivenza.

Quindi, gli assunti di base sono la parte emozionale dell'organizzazione, come la definisce Jacques (1951). È molto difficile risalire a questi assunti, poiché sono impliciti, vengono dati come ovvi e non vengono mai posti in discussione: fanno parte dell'identità organizzativa, vengono protetti e difesi anche quando sono diventati inefficaci. Essi si sviluppano dalle modalità con cui in origine i fondatori hanno affrontato i problemi, che a suo tempo erano valide, poi diventano inappropriate per i nuovi problemi, ma difficilmente riescono ad essere aggiornate. Anzi, i problemi organizzativi possono scaturire proprio dall'irrigidirsi di assunti che l'organizzazione non vuole abbandonare e rinegoziare, anche perché spesso sono inconsapevoli e guidano automaticamente i comportamenti.

Enriquez (1970), in particolare, distingue cinque modelli o prototipi di cultura. La cultura autoritaria prevede una struttura gerarchica, improntata su un leader carismatico e sulla distribuzione rigida dei ruoli e delle competenze. La cultura tecnocratica è una cultura in cui viene data rilevanza alla capacità innovativa e alle competenze tecniche dei diversi membri. La cultura burocratica è caratterizzata da ruoli, procedure e decisioni regolamentate da un insieme di protocolli che privilegiano l'aderenza alle norme, piuttosto che la libera iniziativa e la creatività. La cultura paternalistico-clientelare è una cultura in cui viene dato risalto al senso di appartenenza al gruppo. Infine, La cultura cooperativa è quella in cui si assiste a un interscambio dei membri, che collaborano per raggiungere obiettivi condivisi.

La cultura organizzativa non è quasi mai unitaria, ma presenta sottogruppi, che si formano soprattutto nelle organizzazioni grandi, ma possono essere presenti anche in quelle piccole. Per individuare una subcultura (o sotto-cultura), può essere utile rilevare le caratteristiche comuni dei gruppi operanti in un'organizzazione: ad esempio, se l'organizzazione è divisa in reparti, ogni reparto potrebbe aver

sviluppato una propria subcultura, oppure, se in un'organizzazione ci sono sia gruppi operativi, allora ciascun gruppo potrebbe avere una propria cultura.

Alcune sotto-culture sono rafforzative, poiché confermano la cultura dominante e vi aderiscono, altre sono dette "ortogonali", poiché accettano i valori della cultura dominante, ma solo in parte; altre sono contro-culture, poiché si pongono in conflitto con la cultura dominante, creano coalizioni che frammentano la cultura organizzativa.

Clima. Vi è differenza tra clima e cultura, poiché il clima è l'atmosfera che regna in un'organizzazione, è il modo in cui le persone che ci vivono si sentono, mentre la cultura è l'ideologia di fondo di quell'organizzazione, che si è sedimentata nel tempo. Dunque, il clima è costituito da percezioni individuali, mentre la cultura è un patrimonio condiviso e trasmesso che guida e orienta obiettivi e metodologie. Il clima è un aspetto poco stabile, perché risente di situazioni ed eventi transitori, la cultura è più radicata, stabile e resistente al cambiamento. La cultura è un concetto antropologico, mentre il clima è psicologico.

Il clima è stato studiato in diversi approcci, che però concordano nel considerarlo come l'insieme di significati impliciti e informali da parte dei membri di un'organizzazione, che possono essere esplorati e raccolte attraverso strumenti qualitativi e quantitativi. Una volta raccolte e classificate queste percezioni, si ottiene una sorta di fotografia dell'organizzazione, un'istantanea della situazione meteorologica di quel preciso momento.

[continua]

3) Strumenti di valutazione

Nei casi da analizzare per esami e concorsi riguardanti Psicologia del lavoro, occorre dimostrare di conoscere gli “attrezzi del mestiere” dello psicologo del lavoro, quindi gli strumenti di valutazione, da utilizzare sia prima di un intervento, per tracciare una *baseline*, cioè un punto di partenza, sia alla fine dell'intervento, per rilevare i cambiamenti e i miglioramenti che si sono registrati. Per una valutazione completa, è opportuno integrare strumenti qualitativi e quantitativi. Di seguito saranno illustrati prima i principali strumenti qualitativi e poi quelli quantitativi (i test, illustrati nel paragrafo successivo). Occorre selezionare, di volta in volta, quelli più opportuni.

Test per il clima, la cultura e il benessere organizzativo

Oltre ai metodi qualitativi, è possibile valutare clima, cultura e benessere organizzativo attraverso appositi strumenti, utili per la mappatura dell'organizzazione, una fase da impostare (quasi) sempre prima dell'intervento vero e proprio.

Cultura. Esistono migliaia di strumenti per valutare la cultura organizzativa. Uno dei più usati al mondo è l'**Organizational Culture Inventory (OCI; Cooke & Lafferty, 2003)**⁴, che individua 3 tipologie di cultura: costruttiva, che è orientata al compito e alle relazioni; passivo-difensiva, orientata al mantenimento della sicurezza; aggressivo-difensiva, che investe sui processi produttivi. Il questionario ha 12 scale corrispondenti a 12 stili di comportamento, ciascuno valutato da 10 item.

⁴ Ho scelto questo test perché facilita la memorizzazione: infatti, è facile ricordare la coppia di test “Oci e Roci”, il primo per valutare la cultura, il secondo per i conflitti.

Clima. Per il clima organizzativo, si può utilizzare il ***Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10*** (**M_DOQ10**; D'Amato & Majer, 2005), questionario con 70 item che riguardano 10 aspetti organizzativi (comunicazione, autonomia, team, coerenza/*fairness*, *job description*, *job involvement*, *reward*, leadership, innovatività, dinamismo/sviluppo), realizzato nel rispetto della legislazione italiana ed europea sulla *privacy*. Infatti, si compila in anonimo e i dati vengono aggregati. Questo strumento è tra i più utilizzati in Italia. Inoltre, se l'azienda presenta una forza lavoro eterogenea, ad esempio costituita, in varia misura, da donne, uomini, giovani, anziani, immigrati o persone molto diverse tra loro per religione, nazionalità, lingua, cultura, orientamento sessuale, ecc., si possono approfondire altri aspetti del clima organizzativo, come gli atteggiamenti nei confronti della *diversity* e le pratiche di inclusività (*inclusion*). A questo scopo, si può somministrare l'***Organizational Diversity and Inclusion Scales*** (**ODIS**; Menatta, Caligiuri, Bianchi & Borgogni, 2019), questionario modulabile⁵ con 77 item a risposta multipla su 3 aspetti del clima organizzativo: la discriminazione percepita, l'atteggiamento verso la diversità e la percezione che ha il *management* della diversità. I risultati danno luogo a un "Report personalizzato base", con statistiche e descrizioni del campione oppure a un "Report personalizzato avanzato", che indaga più dettagliatamente tali caratteristiche.

[continua]

⁵ Ciò significa che non devono essere somministrati sempre tutti e 77 gli item, ma si possono selezionare quelli che riguardano tematiche presenti nell'azienda.

4) Interventi

Presupposti e metodologie degli interventi

Gli interventi di Psicologia del Lavoro coinvolgono committente, utenti e consulente, cioè azienda, dipendenti e psicologo del lavoro, il quale può essere coadiuvato anche da altri professionisti. Secondo Avallone (2011), gli interventi organizzativi possono dividersi in socio-tecnici e psicosociali: quelli sociotecnici includono il *redesign* dell'organizzazione e dei suoi aspetti amministrativi e procedurali; quelli psicosociali possono prevedere, ad esempio, consulenza per i dirigenti e formazione per le risorse umane. Prima di esporre queste tipologie di intervento, è utile precisare il presupposto teorico (o riferimento) alla base di entrambe le tipologie di intervento, le metodologie di svolgimento delle attività e il ruolo dello psicologo.

Presupposto teorico. Il presupposto alla base degli interventi di Psicologia del lavoro che saranno illustrati di seguito è la *People Strategy*, che consiste in un mix integrato di politiche, progetti e attività, finalizzato alla crescita del capitale umano dell'organizzazione, ancor prima che del profitto. Infatti, la *People Strategy* considera i lavoratori come le vere risorse dell'organizzazione, ancor prima di quelle materiali o finanziarie. Queste ultime aumentano soltanto se si dà valore e attenzione prima di tutto alle risorse umane.

Metodologie di intervento. Le attività rivolte all'organizzazione possono essere svolte secondo la metodologia della ricerca-intervento (o ricerca-azione) di Lewin (1946), dove la tradizionale scissione tra teoria e pratica viene superata, poiché entrambe vengono portate avanti in parallelo. In questa metodologia, committente e utenti hanno un ruolo attivo nella progettazione e nella realizzazione dell'intervento e non sono destinatari passivi delle decisioni del consulente. Un'altra

metodologia è quella psicosociale di Avallone (1989), basata su tecniche formative di tipo esperienziale, attivo e interattivo, benché possano includere anche lezioni frontali per spiegare problematiche e trasmettere conoscenze. In queste metodologie, inoltre, il management ha una funzione di supporto, non di controllo dei lavoratori.

Attenzione! Il paragrafo delle metodologie non è quasi mai richiesto nei casi di selezione e *assessment center*. In questi casi, se la traccia parla di “metodologie”, generalmente si fa riferimento a strumenti e attività come quelle dell'*assessment center*. Occorre leggere bene tutte le richieste della traccia, per decodificarle con precisione e selezionare, tra questi contenuti, quali assemblare e adattare.

Ruolo dello psicologo. Come indica Schein (1980), lo psicologo del lavoro è un consulente, dunque il suo intervento non è impostato secondo una logica di vendita di soluzioni prestabilite o di servizi standardizzati, come nelle trattative commerciali, né secondo una relazione asimmetrica come quella tra medico e paziente, dove si diagnostica una patologia, attraverso le conoscenze specialistiche esclusive del medico, e si stabilisce una cura che il paziente dovrà eseguire. Il consulente è invece un “catalizzatore del cambiamento”, che attiva risorse insite nell’organizzazione e la accompagna nella sua evoluzione, coinvolgendo attivamente i lavoratori.

Mappatura preliminare dell’organizzazione

Prima di qualsiasi intervento (tranne, generalmente, della selezione e dell'*assessment center*) è opportuno procedere alla mappatura dell’organizzazione, effettuando un’**analisi della domanda, della cultura e del clima**⁶.

⁶ Nei tutoraggi, ho sintetizzato quest’azione nella sigla DCC, perché sono lettere vicine nell’alfabeto e indicano la domanda, il clima e la cultura.

Attraverso i metodi e gli strumenti qualitativi e quantitativi già illustrati, lo psicologo può delineare un profilo dell'organizzazione, operando un rispecchiamento dotato di valore "euristico", in quanto pone i lavoratori e i dirigenti di fronte alla loro identità, cercando di oggettivarla, in modo che possano osservarla e riflettere, prima di cambiarla.

[continua]

5) Casi svolti

In questa sezione ci sono casi svolti, scelti per la loro prototipicità, perché spesso anche casi diversi dai seguenti sono riconducibili a queste strutture di base, quindi lo svolgimento è adattabile anche ad altre tracce. Lo svolgimento proposto è solo un esempio tra i tanti possibili, perché ciascun caso si può svolgere in modi diversi, con altri riferimenti teorici, altri test e altri interventi. I casi di Psicologia del Lavoro talvolta hanno la struttura di un progetto.

Non sono stati usati sempre tutti i riferimenti e i test già spiegati, perché il caso deve essere sintetico, quindi occorre fare ogni volta una selezione. È opportuno inserire qualche riferimento teorico, per arricchire il compito e dimostrare che è scientificamente fondato, senza però che questo diventi un'ossessione.

Nei seguenti casi, riguardo ai **test**, sono generalmente riportati per intero il nome del test, la sigla, gli autori e l'anno, ma nessuno, neanche i commissari, conoscono tutti i test dell'universo perfettamente a memoria. Questi dati sono stati riportati per completezza e perché, a forza di leggerli, si memorizzano più facilmente, ma non bisogna fossilizzarsi su questi elementi isolati. L'analisi e lo svolgimento di un caso, orale o scritto, ha infatti a che fare con il ragionamento più che con il nozionismo. L'importante è spiegare al lettore (cioè, al commissario) cosa misura il test e perché lo hai scelto, perché le motivazioni sono importanti per dimostrare di agire con criterio.

Ovviamente, lo svolgimento e la valutazione del commissario dipendono da mille fattori. Quindi, come sempre, è necessario studiare con la massima flessibilità e allenarsi ad adattare ciò che sai a ciò che ti viene chiesto. A tal proposito, i casi svolti sono preceduti da una “**nota della tutor**” per chiarimenti della traccia e indicazioni su come adattare lo svolgimento anche per altre possibili tracce, sempre in funzione di uno studio flessibile.

1. Ricerca di venditori di city-car

Un'impresa multinazionale che produce e commercializza vetture di lusso medio-grandi intende lanciare sul mercato italiano una city-car (vettura da città e per brevi spostamenti extra-urbani) a due posti, dal design innovativo per un target prevalentemente giovanile e femminile. Per questo, si intendono assumere venditori dedicati esclusivamente alla vendita delle city-car da inserire nella rete di concessionarie. Si cercano venditori e/o venditrici che abbiano avuto esperienza nella vendita di prodotti destinati a un pubblico giovanile e caratteristiche e competenze adatte alla vendita di un prodotto innovativo che dovrà diventare "di moda". Si richiede, inoltre, che i candidati possiedano:

- capacità di svolgere una vendita "attiva" (non solo di salone), per proporsi nei luoghi tipicamente frequentati dai giovani;
- capacità di integrarsi con i venditori e collaboratori della concessionaria.

Al candidato/a viene richiesto di definire:

- il profilo professionale del venditore, indicando caratteristiche personali, esperienza professionale e competenze richieste.
- le prove di selezione che verranno utilizzate e la finalità di ogni singola prova, in particolare evidenziando quali caratteristiche personali e competenze la prova può "misurare";
- il flusso del processo di selezione, evidenziando modalità e tempi.

Nota della tutor

Questo caso si conclude con una serie di richieste, da sviluppare una a una. Sono le tipiche richieste di una traccia incentrata sul processo di selezione, quindi lo svolgimento si potrà adattare anche ad altre tracce di selezione, anche non di venditori, adeguando opportunamente strumenti e commenti.

Il profilo professionale del venditore, con caratteristiche personali, esperienza professionale e competenze richieste.

Il profilo professionale cercato, quello di venditore di city-car, dovrà vendere un'auto moderna, per un pubblico giovanile, cercando di entrare in contatto con questo target non soltanto negli autosaloni, ma anche nei luoghi di aggregazione spontanei, coinvolgendo i potenziali acquirenti non tanto con tecniche persuasive e manipolatorie, a cui potrebbero resistere, quanto stabilendo una relazione con loro e comunicando quanto sarebbero alla moda se acquistassero questa nuova automobile. Il venditore, dunque, dovrà possedere soprattutto caratteristiche personali e relazionali necessarie per rivolgersi ad un target difficile da conquistare, di cui occorre conoscere le motivazioni d'acquisto, spesso legate all'immagine di sé, all'identità, al bisogno di socializzazione e di appartenenza ad un gruppo.

In particolare, le **caratteristiche personali** richieste sono estroversione, intraprendenza, ascolto attivo e proattività, oltre alla capacità di comprendere il linguaggio del corpo, rispondere prontamente a dubbi, infondere fiducia. Egli deve sapersi relazionare anche con sconosciuti, senza inibizioni, anzi con sicurezza, ma senza invadenza, per non suscitare una reazione di ritiro o di rifiuto nel potenziale cliente, che potrebbe sentirsi aggredito. Un tratto di personalità adatto è dunque l'estroversione. Al contempo, visto che un venditore può ricevere rifiuti, dovrà saper tollerare le frustrazioni, preservare energia da investire nelle successive trattative, senza lasciarsi demotivare, anzi dimostrando gestione dello stress, regolazione delle emozioni, resilienza e orientamento al risultato.

A questi tratti dovrà affiancarsi l'apertura all'esperienza, che indica la ricerca proattiva, e la disponibilità a sperimentare anche situazioni non familiari, un tratto comune sia ai giovani, che sono in una fase di sviluppo dell'identità ed esplorazione, sia al venditore, che dovrà essere intraprendente, non dovrà aspettare che i potenziali clienti chiedano di

acquistare, ma dovrà prendere l'iniziativa, anche ideando modalità creative per avvicinarli.

Per quanto riguarda l'**esperienza professionale**, è preferibile che i venditori di city-car abbiano già ricoperto un ruolo analogo e abbiano quindi esperienza nella vendita di prodotti o servizi rivolti ai giovani, così da conoscere il target e aver collaudato strategie di comunicazione adatte, riducendo così anche i tempi di inserimento e formazione, data la pre-esistente preparazione. Tuttavia, la mancanza di precedenti esperienze nel settore non deve costituire un vincolo, perché può essere compensata dalle attitudini e dalle caratteristiche personali che, opportunamente valorizzate, possono predisporre una prestazione ottimale.

Inoltre, sono apprezzabili anche esperienze precedenti diverse dalla vendita, ma in cui il candidato possa aver dimostrato il possesso di caratteristiche personologiche funzionali anche a lavori di vendita. Oppure, sono apprezzabili esperienze, anche non lavorative, che dimostrino intraprendenza, proattività, lavoro di squadra, come ad esempio praticare sport di gruppo e di movimento o aver svolto piccoli lavori durante gli studi universitari, che possano attestare impegno e capacità di conciliare più attività, maturando senso di responsabilità e capacità organizzative.

Per quanto riguarda le **competenze**, il venditore di city-car dovrà possedere soprattutto abilità organizzative, di pianificazione, formulazione di obiettivi, monitoraggio delle azioni intraprese, calcolo del costo di acquisizione cliente. A ciò si affiancano competenze relazionali quali *skills* comunicative, capacità di ascolto e di osservazione, capacità di cogliere i segnali verbali e non-verbali dell'altro. Egli dovrebbe poter essere in grado di interpretare correttamente i dubbi e le perplessità del potenziale cliente, sintonizzandosi sui suoi bisogni, sul tipo di utilizzo che egli fa della macchina e degli spostamenti, riuscendo in questo modo ad adeguare il modello di macchina proposto alla routine giornaliera del cliente.

Per fare ciò, oltre alle competenze relazionali e comunicative, sono opportune adeguate competenze dal punto di vista della flessibilità cognitiva, che consentano di adattarsi a ciascuna tipologia di cliente, nonché adeguate competenze tecniche, necessarie per delucidare il cliente circa le caratteristiche, i vantaggi e le peculiarità delle city-car, ponendo inoltre confronti tra le caratteristiche del modello proposto e di altri modelli simili, poiché eventuali indecisioni e risposte vaghe potrebbero denotare scarsa preparazione e allontanare il potenziale cliente.

Le prove di selezione che verranno utilizzate e la finalità di ogni singola prova, in particolare evidenziando quali caratteristiche personali e competenze la prova può “misurare”.

Una prova di selezione preliminare sarà costituita dal colloquio, che rappresenta un incontro di approfondimento delle caratteristiche del candidato, tenuto da un selezionatore, che rivolgerà domande al candidato relative al *curriculum*, alle attitudini, alle aspirazioni professionali e alle competenze ed esperienze maturate. In particolare, nel corso del colloquio verranno valutate la capacità del candidato di trasmettere sicurezza di sé, flessibilità, assertività, capacità di valorizzare sé stesso e i prodotti richiesti.

Caratteristiche personali come l'autoefficacia, le competenze comunicative, le abilità relazionali, oltre a tratti quali l'apertura all'esperienza e l'estroversione, se marcati, possono ugualmente emergere dal colloquio, sia dal tipo di risposte fornite dal candidato, sia dal modo in cui esso si pone nei confronti delle domande e del selezionatore, sia, infine, sottoponendo situazioni ipotetiche e valutando l'atteggiamento del candidato.

Il colloquio potrà svolgersi anche in gruppo, per esaminare il comportamento sociale dei candidati e le loro abilità di comunicazione, per ottimizzare i tempi del processo selettivo, in presenza di numerose

candidature o infine per integrare il colloquio individuale, valutando il comportamento di un candidato quando è inserito in un gruppo.

La selezione può prevedere anche la somministrazione di test standardizzati, individuali o di gruppo, finalizzati a rilevare personalità, motivazioni e altre caratteristiche utili allo svolgimento della mansione. In questo caso, data la rilevanza dei tratti di personalità, è opportuno sottoporre ciascun candidato al *Big Five Questionnaire-2* (BFQ-2; Caprara, Barbaranelli, Borgogni & Vecchione, 2007), un test di personalità basato sulla teoria dei Big Five di Costa e McCrae (1978). In questo modo, sarà possibile rilevare i livelli di estroversione ed apertura all'esperienza, i due tratti indicati come primari nell'identificare il profilo del venditore di city-car.

Per valutare le attitudini al lavoro commerciale da parte del candidato, si può utilizzare il *Poppleton Allen Sales Aptitude Test 2000* (PASAT 2000; Poppleton & Jones, 2006), che consente di valutare l'adattamento motivazionale, emotivo e sociale, l'adattabilità generale, la coscienziosità, la stabilità emotiva, il controllo sociale, la fiducia in sé stessi. In questo caso, questo test consente dunque di ottenere una panoramica delle attitudini della persona nei confronti dell'attività di vendita.

Infine, è possibile sottoporre i candidati a una prova di gruppo con *Business Game*, analoga alla *Leaderless Group Discussion*, che prevede l'assegnazione di un problema concreto da risolvere in assenza di leader e referenti costituiti e che permette di far emergere abilità di comunicazione e assertività, ma incentrata soprattutto su tematiche tecniche, commerciali e amministrative, basata su materiali statistici e numerici, da analizzare per pianificare strategie ed obiettivi, stimolando il ragionamento e le abilità gestionali.

Il flusso del processo di selezione, evidenziando modalità e tempi

Il processo di selezione potrà articolarsi in due fasi, vale a dire il reclutamento e la selezione vera e propria, tramite valutazione dei risultati emersi dai colloqui. Il reclutamento, in particolare, è una fase di definizione del fabbisogno organizzativo, che consente di identificare il profilo professionale e i requisiti richiesti ai candidati, delineare le strategie impiegate per ricevere i *curricula* dei candidati ed effettuare una prima scrematura, propedeutica alla fase di selezione più mirata. In questo caso, il reclutamento si svolgerà attraverso la pubblicazione di annunci su siti di offerte di lavoro e di reclutamento, come *Informagiovani*, oltre che in centri per l'impiego, uffici di *placement* dell'università e della facoltà di economia.

Il processo di selezione vera e propria prevede un'iniziale *screening* dei *curricula* ricevuti in base a requisiti oggettivi come età, titolo di studio, esperienze professionali pregresse, a cui segue la selezione più analitica con colloquio individuale, in cui si può utilizzare la *Behavioural Event Interview* (BEI) o "intervista situazionale", un'intervista strutturata che focalizza specifici episodi di successo e insuccesso accaduti durante precedenti esperienze lavorative, ricostruendo la sequenza S.T.A.R., costituita da situazione, *task*, azione e risultati.

A ciò fa seguito la somministrazione dei test più specifici riportati in precedenza, che permettono di effettuare un'ulteriore esclusione dei candidati non idonei, pervenendo infine a una lista di candidati da assumere. Alla fine, si potrà stendere un *report* con i dati raccolti, una graduatoria dei candidati più idonei ed eventualmente un *feedback* da lasciare ai candidati che hanno partecipato, fornendo indicazioni sui punti di debolezza da rafforzare e sui punti di forza da valorizzare in futuri processi di selezione.

[continua]