

Introduzione

di *Gabriella Bagnato*¹

«Un altro libro sulla selezione?» è probabilmente la reazione di chi avendo posato lo sguardo su questa pubblicazione, incuriosito dalla copertina ha deciso di leggerne le prime righe per capire un po' meglio di che cosa si tratta... È vero: molto è stato scritto sulla selezione e sulle modalità e sugli strumenti attraverso cui è possibile valutare le caratteristiche dei candidati che si ritiene siano predittive del livello e della qualità della prestazione. L'utilità delle varie pubblicazioni sul tema è indubbia: esse forniscono modelli, teorie e spunti di riflessione e intervento sia agli esperti della selezione che sentono la necessità di sistematizzare quanto sperimentato sul campo consolidando la propria professionalità, sia ai neofiti che hanno l'esigenza di costruire un solido bagaglio di conoscenze per affrontare con metodo i primi progetti di selezione e per imparare dall'esperienza partendo da una buona impostazione.

Questo libro si propone di dare un contributo originale al dibattito sul tema, integrando in un'unica prospettiva riferimenti sia teorici sia pratici. Da un lato, si danno tutti gli elementi utili ad affrontare con metodo e rigore una attività che, per il tipo di implicazioni individuali e organizzative, è molto delicata. Dall'altro, si condividono esperienze e si fanno esempi concreti con l'obiettivo di rendere facilmente trasferibili e utilizzabili nel proprio ambito professionale i modelli e i concetti teorici presentati.

¹ Professor presso SDA Bocconi School of Management e Lecturer dell'Università Bocconi. Svolge attività di formazione e consulenza occupandosi nello specifico di recruitment e selezione, sviluppo delle competenze manageriali e della leadership, team management e metodologie e tecniche di *active e collaborative learning*. È coach professionale certificato e svolge attività di coaching individuale e di team.

Il libro nasce dall'esperienza degli autori che, seppure partendo da una formazione diversa e operando in ambiti altrettanto eterogenei, si occupano professionalmente di selezione. Tutti condividono l'esperienza della docenza nell'ambito del corso «Fare selezione», sviluppato all'interno dell'area Organizzazione & Personale di SDA Bocconi School of Management. Il confronto e lo scambio tra docenti e con i partecipanti che nel corso dell'ultimo decennio si sono avvicinati in aula, condividendo attivamente esperienze, approcci, strumenti, metodi per la selezione e soprattutto domande, sono stati e continuano a essere fonti preziose di apprendimento e di sviluppo professionale per tutti gli attori coinvolti a cominciare, come detto, dai docenti.

Ed è proprio pensando ai temi e alle questioni più dibattute in aula, con riferimento sia alla teoria sia alla pratica della selezione, che si è progettato questo libro, la sua struttura e i suoi contenuti. Gli autori hanno riprodotto il percorso di apprendimento seguito dalla maggioranza dei professionisti con cui hanno avuto il privilegio di lavorare in aula e a seguire, con alcuni, nella prosecuzione del loro percorso di sviluppo professionale.

Fare selezione nel rivolgersi idealmente a due diverse tipologie di lettori propone due livelli diversi di lettura che consentono di raggiungere obiettivi altrettanto diversificati. Ai professionisti della selezione che già da tempo svolgono questo tipo di attività nell'ambito della funzione Risorse Umane di una azienda o come consulenti ed *executive search professional*, il libro vuole fornire i riferimenti teorici utili a fare un salto di qualità attraverso una razionalizzazione e sistematizzazione di quanto sperimentato sul campo così da poter agire in futuro in modo più consapevole ed efficace. Non è raro che chi si occupa di selezione vi sia approdato partendo da una esperienza diversa, magari in una o più funzioni di linea, e che si sia formato da autodidatta, leggendo, studiando e agendo sul campo, raggiungendo peraltro un ottimo livello di efficacia. Se così è, il libro può rappresentare un «luogo» seppur metaforico di confronto silenzioso con gli autori e di riflessione utile ad affinare il proprio approccio alle criticità delle varie fasi del processo.

Per coloro che invece muovono i primi passi nella direzione della selezione, magari a conclusione di un percorso di studi in psicologia o economia o comunque all'inizio di una carriera lavorativa nell'ambito delle Risorse Umane, il volume vuole essere una risorsa utile a cui riferirsi per costruire le fondamenta concettuali e metodologiche del mestiere così da

partire... “con il piede giusto” e mettere a frutto l’esperienza che si farà negli anni a venire.

Ma veniamo al libro e ai suoi contenuti. *Fare selezione* nasce da due considerazioni apparentemente banali che hanno però risvolti importanti a livello sia di progettazione sia di svolgimento delle attività di selezione.

La selezione è una attività-chiave in quanto può influenzare la capacità dell’azienda di costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo garantendo che vi siano le persone “giuste”, ovvero in grado di avere prestazioni ottimali, nel posto “giusto”. Numerosi sono gli studi che dimostrano come nell’era della conoscenza (*knowledge economy, knowledge work*) il differenziale di prestazione tra un *top performer* (chi ha un livello di prestazione ottima, 1 o 2 deviazioni standard sopra la media) e un *average performer* (prestazione media) possa variare da +18 per cento per attività operative a +64 per cento per ruoli più complessi che richiedono di svolgere attività di problem solving articolate, con elevati livelli di discrezionalità e con la necessità di relazionarsi con interlocutori intra e inter-unità spesso al di fuori di una relazione gerarchica.

Inoltre, *la coerenza tra la persona e l’organizzazione e non solo tra la persona e la posizione è una condizione di efficacia della selezione*. Questo implica che il processo di selezione debba essere condotto approfondendo la conoscenza del contesto e del ruolo oltre che della posizione e che la ricerca della corrispondenza tra il candidato e il ruolo che andrà a ricoprire non sia basata unicamente sull’osservazione delle competenze tecnico-specialistiche. Fondamentale è osservare le competenze comportamentali che presiedono al problem solving, alla relazione e all’autogestione, i valori e, più in generale, gli atteggiamenti nei confronti del lavoro.

Chi fa selezione deve sapersi muovere sul terreno potenzialmente sdruciolevole della osservazione e valutazione di competenze dell’area:

- cognitiva (per esempio, analisi, pensiero sistemico, riconoscimento di pattern, sintesi, flessibilità);
- relazionale (per esempio, intelligenza sociale, comunicazione, gestione del conflitto, gestione del potere);
- emotiva (per esempio, autoconsapevolezza, autocontrollo, gestione dello stress).

Le implicazioni da un lato dell’importanza della selezione e dall’altro della necessità di estendere l’osservazione a dimensioni di natura non solo

tecnico-specialistica sono riconducibili alla necessità di affrontare in modo strutturato una attività che potremmo definire “diagnostica” in relazione, in particolare, a tre snodi critici del processo:

1. comprensione approfondita dell'azienda, del suo modello di business, delle criticità interne ed esterne, degli stili manageriali e di leadership oltre che delle logiche di gestione delle Risorse Umane e messa a fuoco delle criticità del ruolo;
2. traduzione delle criticità del ruolo in un profilo di competenza e a seguire in una griglia di osservazione che consentirà di identificare gli strumenti più idonei all'attività conoscitiva e di valutazione in cui la selezione si sostanzia;
3. utilizzo degli strumenti a supporto di attività di osservazione, interpretazione e valutazione per l'identificazione del/dei candidato/i più in linea con le aspettative del ruolo ovvero più in *fit* (coerente) con l'organizzazione.

Conseguentemente a quanto appena detto, il libro è organizzato in 7 capitoli e un epilogo di cui si dà di seguito una breve descrizione.

Il Capitolo 1 a cura di Gabriella Bagnato propone una visione della selezione come processo articolato in più fasi interdipendenti che si caratterizzano per obiettivi e criticità specifiche di cui tenere conto sia a livello di progettazione sia di svolgimento della selezione. Il capitolo si sofferma inoltre, sulle condizioni di efficacia del processo. Idealmente esso vuole essere un “luogo” in cui condividere i concetti e un vocabolario di base funzionali alla comprensione oltre che dei concetti, anche dei modelli e delle esperienze presentate nei capitoli che seguono. L'Appendice, curata da Silvia Ricci di Intesa Sanpaolo, illustra la strategia di Employer Branding del gruppo bancario.

Il Capitolo 2 a cura di William Levati introduce il concetto di processo diagnostico e lo declina rispetto alle specificità della selezione. Il processo diagnostico e la competenza che ne è l'oggetto rappresentano il riferimento metodologico per eccellenza di chi si occupa di selezione e più in generale di gestione delle Risorse Umane se l'obiettivo è massimizzarne la qualità ovvero la corrispondenza tra le competenze di ruolo e quelle effettivamente in possesso delle persone che il ruolo lo ricoprono. Il processo diagnostico riguarda sia la mappatura delle competenze del ruolo sia l'osservazione, interpretazione e valutazione delle competenze individuali per la massimizzazione della coerenza persona-organizzazione e per l'ot-

timizzazione della qualità della prestazione che ne dovrebbe discendere. Il lettore con una formazione psicologica potrà applicare il processo diagnostico alla rilevazione di capacità predittive di prestazioni future. Il lettore con un background tecnico o gestionale potrà invece applicarlo all'osservazione, interpretazione e valutazione dei comportamenti che consentono di fare ipotesi relative ai comportamenti, ovvero alle prestazioni future. Un ulteriore valore aggiunto del Capitolo 2 è la definizione del concetto di competenza, utile sia in ottica di progettazione della selezione sia per lo svolgimento delle attività di osservazione e valutazione.

Il Capitolo 3 a cura di Gabriella Bagnato è dedicato alle attività che precedono quelle della selezione in senso stretto ovvero all'analisi della posizione e del ruolo per la costruzione del profilo di competenza e della griglia di osservazione che guiderà nella scelta e nell'utilizzo degli strumenti per la selezione ovvero nella progettazione del processo.

Il Capitolo 4 a cura di Barbara Demichelis è dedicato all'intervista di selezione e alle fasi che ne determinano l'efficacia con particolare riferimento alla progettazione della strategia di contenuto e di relazione da definire, in relazione all'obiettivo conoscitivo e valutativo che la caratterizza. Il capitolo è centrale in ragione dell'uso che si fa dell'intervista in selezione: nella maggior parte dei casi esso è l'unico strumento utilizzato e anche laddove è affiancato da altri strumenti, le potenzialità di osservazione e valutazione dello strumento sono notevoli.

Il Capitolo 5 scritto da Alessandra Bassetti di Heidrick & Struggles è dedicato a *competency-based interview and assessment*. In esso, vengono illustrate logiche di fondo, metodo e svolgimento di questa tipologia di intervista nonché del relativo metodo di valutazione. Alla trattazione teorico-metodologica del tema vengono affiancati alcuni suggerimenti di carattere pratico.

Il Capitolo 6 a cura di Gabriella Bagnato e Barbara Demichelis è dedicato all'*assessment center*. Nato come strumento di rilevazione del potenziale, esso è usato in selezione laddove l'oggetto di osservazione e valutazione è rappresentato non solo dalle competenze già espresse dal candidato ma anche dalle attitudini ovvero dal potenziale di sviluppo. Caratterizzato da una validità mediamente superiore a quella degli altri strumenti per la selezione e da un livello di complessità altrettanto elevato, l'*assessment center* è uno strumento a cui è necessario dedicare attenzioni particolari.

Il Capitolo 7 a cura di Luca Mori e Simone Bellini, di Giunti O.S. Organizzazioni Speciali di Firenze, affronta il tema dei test e dei questionari psicologici per la selezione.

Il libro si conclude con un Epilogo che vuole essere una riflessione congiunta degli autori che, a partire dall'eterogeneità delle loro diverse esperienze professionali, offrono il proprio punto di vista su quelle che ritengono dovrebbero essere le caratteristiche e qualità professionali di coloro che si occupano di selezione in una logica di auto-osservazione e, ove utile, di sviluppo.

Come si è già avuto modo di accennare, la selezione richiede una professionalità che coniuga l'esperienza e la conoscenza implicita che ne discende con una metodologia strutturata e con l'uso competente e rigoroso degli strumenti. Sia la metodologia sia l'uso degli strumenti devono "appoggiarsi" tanto alla conoscenza approfondita dell'azienda, dei suoi processi e ruoli, quanto al possesso di solide conoscenze di natura psicologica e talora addirittura a capacità di diagnosi con specifico riferimento alla Risorsa Umana.

Il professionista della selezione ha peraltro una responsabilità non trascurabile sia rispetto all'azienda, per la quale deve individuare persone in grado di avere prestazioni eccellenti, sia rispetto ai candidati e alla opportunità offerta a questi ultimi di fare una esperienza di lavoro significativa dal punto di vista delle possibilità di apprendimento e sviluppo oltre che della soddisfazione per le attività svolte e i risultati ottenuti dell'apprendimento e di sviluppo oltre che di soddisfazione personale.

Auspiciando che la lettura di questo libro possa essere proficua, voglio, anche a nome degli altri autori, sottolineare che esso va inteso come punto di partenza o come momento di riflessione durante il percorso, nel senso che il lettore potrà ricavarne la massima utilità a patto che sia in grado di rielaborarne i concetti esposti in modo personale e alla luce della propria esperienza individuale.