

La progettazione del processo selettivo

Progetto per la selezione di Volontari in Servizio Civile da inserire nel Servizio di Psicologia
giuridica dell'Asl di Caserta.

Project for a selection process

Relatore: Prof. Fabrizio Sprega

Studente: Nicoletta Vanore

INDICE

INTRODUZIONE **5**

CAPITOLO 1 **8**

1.1 IL RUOLO DELLA SCELTA DELLO STAFF NEL QUADRO DELLA GESTIONE DEL PERSONALE	8
1.2. UNO SGUARDO AL MONDO DELLA SELEZIONE	9
1.3. LE FASI DEL PROCESSO SELETTIVO	16
1.3.1 FASE ORGANIZZATIVA	16
1.3.3 FASE DELLA SELEZIONE	18
1.3.4 FASE DELLA GESTIONE	20
1.4 SELEZIONE DEL PERSONALE E PSICOLOGIA	22

CAPITOLO 2 **25**

2.1 L'ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO	25
2.2. L'ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA APERTO: IL MODELLO DELL'ESAGONO.	29

CAPITOLO 3 **48**

3.1 ANALISI DELLA POSIZIONE E DEFINIZIONE DEL PROFILO	48
3.2 JOB DESCRIPTION	49
3.3 JOB PROFILE	56

CAPITOLO 4 **59**

4.1 LA SCELTA DEGLI STRUMENTI: INTERVISTA O TEST?	59
4.2. L'INTERVISTA	62
4.3. I TEST NELLA SELEZIONE	64

4.4. LE PROVE DI GRUPPO	68
--------------------------------	-----------

CAPITOLO 5 ***70***

5.1. IL METODO	70
5.2. SERVIZIO AFFIDI – ADOZIONI E PSICOLOGIA GIURIDICA (AREA DI COORDINAMENTO U.U. O.O. M.M. I.I., ASL CE1): ANALISI DI CONTESTO.	73
5.3. POSIZIONE DELLA VOLONTARIA CIVILE: JOB DESCRIPTION	86
5.4. POSIZIONE DELLA VOLONTARIA CIVILE: JOB PROFILE	89
5.5. SCELTA DEGLI STRUMENTI	90
5.5.1. L'INTERVISTA INDIVIDUALE	91
5.5.2 IL TEST DI PERSONALITÀ	91
5.5.3 PROVA DI GRUPPO	94
5.5.4 GRIGLIA DI SELEZIONE	94

APPENDICE 1 ***96***

RESOCONTI DELLE SINGOLE INTERVISTE EFFETTUATE. TRASCRIZIONE DEGLI APPUNTI DELL'INTERVISTATORE-OSSERVATORE	96
INTERVISTA ALLA RESPONSABILE DEL SERVIZIO	96
INTERVISTE ALLE EX VOLONTARIE CIVILI	101
INTERVISTA AL TITOLARE DI UNA POSIZIONE VICINA	112

APPENDICE 2 ***113***

TABELLA PUNTEGGI GREZZI 16 PF	113
--------------------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA ***114***

SITOGRAFIA ***117***

*“... per dirigerle con successo
bisogna reclutare
la migliore gente disponibile,
dare loro la migliore motivazione possibile
e darle credito per il lavoro che fa”*

(Robert Mc Namara,
Ministro della Difesa con Kennedy
Presidente della Ford
Presidente della Banca Mondiale.)

INTRODUZIONE

Questo lavoro nasce come tesi per lo svolgimento della prova finale del master di II livello in *Gestione Risorse Umane*, che ho frequentato da Dicembre 2008 a Luglio 2009 presso la Facoltà di Scienze della Formazione della Lumsa, con sede a Roma. Durante questo periodo ho cominciato anche il mio tirocinio post – lauream specialistica necessario per la partecipazione all' Esame di Stato abilitante all'esercizio della professione di Psicologo, presso l'Asl di Caserta, Area di Coordinamento Unità Operative Materno - Infantile, Servizio Affidi, Adozioni e Psicologia Giuridica. Quest'ultimo riceve molte richieste da parte di neo-laureati in psicologia e specializzandi in psicoterapia, per poter effettuare all'interno di esso il proprio tirocinio così come, negli anni in cui esso può disporre di Volontari del Servizio Civile, sono tante le domande che vi pervengono.

Ho pensato, così, per il mio lavoro di tesi di calarmi nel ruolo di un ipotetico selezionatore che, incaricato dal Responsabile del Servizio, deve organizzare un processo selettivo di Volontari del Servizio Civile da inserire presso di esso, trovando la preziosa collaborazione del Professore Fabrizio Sprega, della Responsabile del Servizio dott.sa Concetta Rossi e delle diverse figure che hanno lavorato presso di esso (Tirocinanti, Infermiere Professionali, Volontari del Servizio Civile, Psicologi Volontari).

Il mio lavoro consiste nell'organizzazione del processo selettivo senza giungere alla realizzazione dello stesso. Se si tiene conto che tale processo si compone di tre fasi, **fase organizzativa**, la quale consiste nella progettazione del processo; **fase della selezione**, che corrisponde alla realizzazione del processo selettivo; **fase della gestione**, ovvero il primo inserimento del candidato prescelto (Pedon, Sprega, 2008), il lavoro che mi accingo a

realizzare corrisponde alla prima fase. Il mio compito dunque sarebbe quello di:

- ❖ Compiere un'analisi di contesto, raccogliendo informazioni sulla cultura, valori, strategie, obiettivi, modello di leadership del Servizio, oltre ad un'indagine su come esso si colloca nell'ambito più esteso dell'Asl;
- ❖ Stilare una job description, dunque specificare, rispetto alla posizione da ricoprire, la collocazione all'interno dell'organigramma, il suo scopo, le aree di responsabilità e le attività principali;
- ❖ Stilare un job profile, dunque un portfolio di conoscenze, abilità e competenze che il candidato dovrebbe possedere alla luce delle caratteristiche emerse nella job description;
- ❖ Progettare il processo selettivo e gli strumenti più adatti per rilevare le variabili d'interesse (es: colloquio individuale, prove di gruppo, scelta dei tests).

Nell'ambito della distinzione tra conoscenze, abilità e competenze, ritengo che lo svolgimento di questa tesi potrà essere d'aiuto per ampliare le mie conoscenze sulla selezione del personale, far emergere abilità o attitudini personali che possano supportarmi in questo ambito e, soprattutto, sviluppare competenza, che solo l'applicazione pratica delle conoscenze acquisite può consentire. E' un'esperienza di formazione che, seppure non evolverà nell'attuazione del progetto selettivo, è qualcosa di più di un caso aziendale, che è comunque uno strumento utilizzato in aula, perché ho la possibilità di confrontarmi con una situazione che non è semplicemente realistica ma è difatti reale, con la conseguente difficoltà di non avere una predisposizione ad hoc delle informazioni che possono essermi utili ma un impatto diretto con la

complessità del reale. Dunque tra gli aspetti che attendo e spero di cominciare a coltivare, c'è anche la capacità di diagnosi e discernere i dati utili ed attendibili per costruire un'area di certezza sulla quale andare a lavorare.

CAPITOLO 1

1.1 Il ruolo della scelta dello staff nel quadro della gestione del personale

La gestione delle risorse umane è un'attività complessa ma che può essere facilitata se, al momento della creazione dello staff, il selezionatore è in grado di scegliere la risorsa che, più di altre, possiede le caratteristiche adatte per il posto che le verrà assegnato. Da qui deriva l'importanza, per la creazione di un buon team di lavoro e, di conseguenza, per il successo di un'azienda o di qualsiasi organizzazione, pubblica o privata che sia, della scelta dei candidati all'interno del processo selettivo. Negli ultimi anni, difatti, si è andata sempre più rafforzando la consapevolezza dello stretto legame tra il buon andamento di un'azienda ed il benessere di chi vi lavora, allontanandosi dalla vecchia visione del dipendente, in maniera più decisa tra gli "intellettuali" delle risorse umane e più lentamente nei contesti lavorativi, soprattutto se si tratta di piccole realtà locali.

Inoltre in una situazione economica difficile, come quella di molti Paesi oggi "in crisi", nella quale la selezione di nuove risorse è diventato un evento quasi raro, la sua rilevanza è aumentata. L'errore di scelta ha un prezzo per l'azienda, senza contare lo spreco di tempo e di fatica. Una maniera per evitare tale rischio è sicuramente affidare questo compito ad un esperto del campo, che, oltre al fiuto affinato dagli'esperienza, possiede una buona conoscenza delle procedure e della letteratura in materia.

Nell'ambito del sistema della gestione delle risorse umane, la selezione e il reclutamento costituiscono un sottosistema e chi se ne occupa ha una funzione operativa di massima responsabilità, legata non solo a quanto si è detto sopra circa la scelta del candidato migliore ma anche e soprattutto del suo primo

inserimento in un'organizzazione, da cui dipende, in parte, il suo futuro all'interno di essa. Dunque la selezione non è, e non deve essere, un processo distaccato dagli altri che compongono la gestione e lo sviluppo del personale. Purtroppo viene spesso vissuta come un momento a se stante centrato sull'individuazione oggettiva del candidato migliore, escludendo la considerazione del fatto che tale ricerca non va fatta sulla base dell'idea comunemente condivisa di risorsa con buone caratteristiche ma sulla scorta di un'analisi di quali siano le persone che meglio si adattano al contesto di riferimento.

1.2. Uno sguardo al mondo della selezione

“Il sottosistema di Reclutamento e Selezione è costituito dall'insieme delle politiche e dei criteri che regolano i processi volti a gestire i flussi in entrata di risorse umane e le variabili che li condizionano [...] Scopo della funzione è dunque quello di assicurare nel tempo l'individuazione e la scelta delle persone più adatte a ricoprire determinate posizioni vacanti o ruoli critici dell'organizzazione non solo con riferimento a situazioni contingenti connesse ai piani annuali, ma anche in un'ottica prospettica che tenga conto delle esigenze di flessibilità e di sviluppo dell'organizzazione.”¹

La funzione della selezione e del reclutamento si colloca tra interno ed esterno, che come un filtro si pone tra l'organizzazione ed il mercato del lavoro. In essa rientrano anche le politiche d'immagine dell'azienda per attrarre le risorse migliori, che oggi, rispetto al passato, hanno una consapevolezza più forte del loro valore ed hanno richieste maggiori, oltre che prospettive di crescita professionale.

Chi si occupa della selezione attualmente è chiamato non solo a riconoscere la concordanza tra l'individuo e la posizione da ricoprire ma anche l'alternativa

¹ Paneforte S. (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, pag. 101, Cedam,

lavorativa a cui questi può accedere con le sue competenze e con il suo grado di motivazione, vista la velocità del cambiamento, che richiede efficaci interventi di riconversione e di formazione. Per questo oggi la selezione sembra corrispondere ad una valutazione del potenziale. Alla luce di tutto questo, è ovvio che gli strumenti di cui essa dispone vanno affinati ed aggiornati.

La ricerca di nuove risorse si deve orientare sia verso l'interno dell'organizzazione sia verso l'esterno; difatti la decisione di assumere nuovo personale nasce quando non esiste nessuno da promuovere o da formare all'interno dell'azienda in grado di soddisfare una particolare necessità o quando non si possono distribuire ulteriori responsabilità o carichi di lavoro al personale esistente. L'acquisizione di risorse esterne di valore è uno dei fattori da cui deriva la credibilità della direzione delle Risorse Umane.

Il processo di selezione è molto cambiato negli ultimi anni, con una massiccia evoluzione di strumenti e metodologie. Negli anni '50 erano ancora possibili le assunzioni di massa mentre negli anni '70-'80 la qualità della selezione, anche a fronte della necessità di reclutare sempre un numero inferiore di personale, è aumentata. Nel decennio successivo, '80-'90, c'è stato un cambiamento di mentalità per cui la ricerca non era più finalizzata solo alle competenze di tipo tecnico ma puntava anche a favorire i processi organizzativi. Dal '90 al 2001 si vive una fase di grossa mobilità, dunque di turnover, conseguente al boom tecnologico e alla new economy; difatti nascono le società di ricerca del personale, avvengono migrazioni spontanee da un'azienda all'altra, non vigono regole di mercato ed è il periodo dei cacciatori di teste. Le circostanze mutano dal 2001 in poi quando avviene un importante ridimensionamento dal punto di vista delle organizzazioni rispetto alla ricerca di risorse, che si sposta soprattutto verso figure specifiche e

qualificate. Comincia la fase dei nuovi metodi di selezione del personale, delle società di lavoro temporaneo e quelle di head hunting. L'interesse verso le qualità tecniche è diminuito e si guarda, per lo più, alla persona, alle competenze trasversali e alla capacità di cambiamento. Gli elementi di cambiamento più significativi sono stati:

- ❖ **Forme flessibili di contratto:** esse comprendono il contratto somministrato, a progetto e l'apprendistato professionalizzante, i quali hanno portato ad una condizione di “*selezione prolungata*”², che racchiude in sé la valutazione continua delle prestazioni della persona e della sua ragion d'essere all'interno dell'organizzazione. È ciò che, in senso dispregiativo, chiamiamo precarietà e che, nel senso opposto, definiamo flessibilità, ma che, in ogni caso, ha reso più frequenti le selezioni, le valutazioni e i processi formativi;
- ❖ **Superamento della distinzione netta tra selezione “attitudinale” e colloquio “tecnico”:** il primo, in genere, era affidato alla Direzione Risorse Umane o a consulenti psicologi mentre il secondo ai responsabili di linea. Oggi i due sono diventati complementari per evitare che ci sia o un'eccessiva considerazione di aspetti psicologici a discapito di quelli specialistici o professionali o il contrario. Maglione, direttore centrale Risorse Umane del gruppo Finmeccanica, dichiara che, all'interno di questa azienda, si fanno ruotare i selezionatori “*per evitare entropie di sistema*”³ e si cerca di facilitare l'accrescimento di chi svolge la funzione di selezionatore, permettendogli di fare esperienza in tutte le aree del personale e d'interagire costantemente con tutte le aree operative.

² Maglione, R. (2008) Prefazione a Borgogni, L., Consiglio, C. (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, pag. 13, Franco Angeli, 2008.

³ Ibidem, pag. 14

❖ **Responsabilità etica del selezionatore:** questo è un aspetto sempre valido ma che assume molta più rilevanza in una situazione di una domanda di lavoro estremamente superiore all'offerta, nella quale dar la possibilità a chi la merita diventa un valore imprescindibile. Inoltre, *“un buon selezionatore è un professionista che vede in primis nei candidati delle Persone e dunque delle opportunità, non dei vincoli. Che ne ricerca i lati positivi, di energia, motivazione e potenziale piuttosto che i lati negativi. Che considera diversità e creatività non come una pericolosa devianza all'omologazione, come nell'indimenticabile cult movie Metropolis, ma un elemento distintivo e di ritorno elevato sull'investimento che sta attuando proprio mentre seleziona una risorsa.”*⁴

Lo scenario nel quale in Italia si colloca la selezione del personale include anche la questione del ruolo della psicologia del lavoro, ovvero la questione di quali siano gli specialisti che possano svolgere tale attività, dato che, nei fatti, sono diverse le figure professionali che vi si avvicinano. Sicuramente bisogna cominciare a fare i conti con le ultime riforme introdotte nel mondo del lavoro, che hanno specificato la funzione dello psicologo in questo variegato panorama e sottolineato gli aspetti deontologici legati alla valutazione delle persone. Le professionalità che si occupano di reclutamento e selezione sono diverse e questa differenziazione è legata sia alle scelte compiute dalle varie realtà imprenditoriali sia alla molteplicità di competenze e figure professionali che oramai esistono. Già una prima differenza si fa tra chi fa selezione all'interno dell'azienda per cui lavora e chi, come consulente appartenente ad una società esterna, viene chiamato all'interno dell'azienda per questo scopo. I motivi per i quali un'organizzazione si rivolge ad una società esterna,

⁴ Ibidem, pag 16

commissionandole la selezione di risorse, sono vari e, rispetto a questo punto, è bene riflettere anche su quali siano le differenze tra organizzazioni diverse in base al grado di complessità, alle dimensioni, alla funzione che cercano, al budget che posseggono per questa area.

Nelle microimprese, dunque quelle con massimo dieci addetti, la selezione sarà gestita direttamente dal titolare, che farà pochi colloqui seguiti da un periodo di prova.

Nelle imprese di piccole dimensioni, dunque massimo cinquanta addetti, per quanto riguarda le funzioni operative, il colloquio è svolto dalla linea, ad esempio dal caporeparto mentre, in periodi in cui c'è accumulo di lavoro, l'azienda può rivolgersi a società di lavoro temporaneo.

Va da sé che in questi due casi, microimprese e imprese di piccole dimensioni, non c'è utilizzo di strumenti di selezione sofisticati, oltre il colloquio e prove pratiche nella mansione che, in quanto portati avanti da persone che non sono del campo, saranno indirizzati alla rilevazione degli aspetti oggettivi, come titolo di studio o esperienza pregressa nel campo d'interesse. Gli aspetti psicologici, come i tratti di personalità, non saranno mai presi in considerazione o, comunque, influenzeranno il giudizio del selezionatore in maniera implicita e, purtroppo, non sempre corretta perché non sono stati rilevati con strumenti appositi.

Nelle realtà di medie dimensioni (50-250 addetti) le situazioni cominciano a diversificarsi: la Direzione Generale potrebbe avvalersi di figure che sono state inserite proprio per occuparsi di reclutamento e selezione oppure limitare "l'ufficio del personale" alla gestione di buste paga e contratti, per cui, al momento del bisogno dell'inserimento di nuove risorse, sarà necessario il ricorso ad agenzie o a consulenti esterni.

Nelle grandi aziende (più di 250 addetti) e nelle multinazionali, quasi sempre, c'è una "Direzione Risorse Umane" ben strutturata e complessa e che presenta figure come l'addetto/il responsabile della selezione. Possedere figure ed uffici competenti non significa necessariamente mai rivolgersi ad agenzie specializzate nel recruiting e nella selezione, dato che ciò può essere importante nel caso in cui si cerchino dei profili particolari.

Secondo Cardea e Consiglio, le società che esercitano "il mestiere" della selezione, usualmente, si possono identificare in uno dei seguenti tre macrotipi:

- ❖ Società di consulenza: spesso agiscono nel campo *"della formazione manageriale, della valutazione del potenziale e dello sviluppo organizzativo, oltre che della selezione, relativamente a profili medioalti (impiegati, tecnici specializzati, manager o neolaureati con potenziale) da assumere generalmente con contratti a tempo indeterminato"*⁵.
- ❖ Agenzie di somministrazione di lavoro (ex agenzie interinali): esse selezionano ed ingaggiano in maniera diretta i candidati che poi renderanno disponibili alle aziende-clienti, *"rendendo possibile una vera e propria" esternalizzazione" del lavoratore"*⁶. Il lavoratore interinale, assunto con un contratto di lavoro temporaneo, è frequentemente impiegato per compiti operativi, come l'operaio, ma altre volte anche per mansioni impiegatizie, come accade per i neodiplomati o i neolaureati. La richiesta di lavoratori con un contratto di questo tipo è legata soprattutto alla sostituzione temporanea di

⁵ Cardea, F., Consiglio, C. (2008) Problematichè professionali nella selezione del personale in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, pag. 259, Franco Angeli, 2008.

⁶ Ibidem

personale assente, ad esempio in maternità o in aspettativa, o nei periodi di maggiore carico di lavoro.

- ❖ Società di head hunting (“cacciatori di teste”): si dedicano essenzialmente ad identificare e selezionare profili manageriali e direttivi rari e specializzati e lavorano in una maniera assai differente da come si opera normalmente nel recruiting e nella selezione. In effetti il loro guardare ad un target che è enormemente specifico, le porta ad attivarsi in modo estremamente riservato, rintracciando senza gli intermediari consueti la persona ma mediante conoscenze e legami informali e non avvalendosi dunque dei tradizionali canali di reclutamento, come le inserzioni. Le “teste” possono essere ricercate anche all’interno delle società concorrenti, e poi contattate dall’head hunter in maniera riservata.

Con la Riforma Biagi, ovvero il Decreto 276/2003, si è modificato, in maniera importante, lo scenario delle figure professionali a cui è consentito occuparsi di selezione, dato che sono stati maggiormente liberalizzati i servizi per l’impiego. Nello specifico, la riforma ha ridato vita alle cosiddette “agenzie per il lavoro”, che devono essere autorizzate dal Ministero del Lavoro, iscritte ad un apposito albo e nelle quali lavorano “operatori polifunzionali”⁷. Come fa notare Treu, in un articolo del 2004, mentre nel passato gli operatori privati erano nella possibilità di poter svolgere una sola attività, oggi questo limite viene meno perché l’iscrizione al suddetto albo consente di occuparsi di “*somministrazione del lavoro, intermediazione di manodopera, ricerca e selezione, supporto al ricollocamento del lavoro*”⁸. Ciò significa anche che le agenzie del lavoro sono gli unici soggetti a cui la Legge riconosce il diritto di operare in queste aree senza però specificare quali professionalità dovrebbero

⁷ Ibidem, pag. 260.

⁸ Ibidem.

essere impiegate al loro interno, portando così, al pari del fenomeno dei portali del recruiting on line, all'apertura della selezione del personale a soggetti nuovi.

Dunque tanti soggetti, dentro e fuori le aziende, che si occupano di selezione e gli psicologi? E soprattutto le competenze psicologiche?

1.3. Le fasi del processo selettivo

Il processo di selezione consta principalmente di tre fasi, **fase organizzativa**, **fase della selezione**, **fase della gestione**, ognuna delle quali, a sua volta, è costituita da sottofasi⁹.

1.3.1 Fase organizzativa

Il selezionatore non è un “mago” che individua il candidato migliore attraverso le sue qualità esoteriche. Ha bisogno di una conoscenza preventiva di alcuni elementi per poter effettuare una scelta che abbia valore a lungo termine. Questo è il grosso del lavoro che si compie nella fase organizzativa, la quale comprende:

- ❖ **Analisi del bisogno organizzativo;**
- ❖ **Job analysis;**
- ❖ **Job profile;**
- ❖ **Processo e strumenti;**
- ❖ **Ricerca candidature:** si tratta di una fase importante e delicata perché la selezione ha un senso solo se si realizza con candidature coerenti con ciò che si sta cercando. La ricerca di candidature prende il nome di reclutamento, termine mutuato dal mondo militare. Per cercare le

⁹ Pedon, A. Sprega, F. (a cura di) (2008) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni* Il Mulino, 2008

candidature adatte ci sono diverse possibilità: prima di tutto la ricerca può essere interna o esterna. Le risorse che già sono inserite nell'azienda presso la quale si svolge il processo di selezione sono di fondamentale importanza, per cui prima di rivolgersi al mercato esterno è bene dare loro possibilità di crescita, ottenendo così benefici per la risorsa ma anche per il datore di lavoro. Una risorsa interna, difatti, già conosce l'ambiente di lavoro, sia dal punto di vista delle procedure sia da quello di clima, cultura e valori, e per questo necessiterà di un tempo d'inserimento inferiore a quello di cui ha bisogno una nuova risorsa. La risorsa interna è già stata osservata ed è già conosciuta e di essa già si dispone di un profilo. Inoltre la percezione della possibilità di crescita all'interno del luogo dove si lavora ha un effetto motivante e migliora le prestazioni lavorative ma anche il senso di appartenenza. Oltretutto ci sono tutta una serie di vantaggi economici. Il valore delle risorse interne è maggiore se, nei periodi precedenti, l'azienda ha saputo "prenderci cura di loro", attraverso percorsi di apprendimento individuali ed organizzativi.

Se la ricerca interna non è possibile, allora ci si può rivolgere al mercato esterno, che ha pure i suoi vantaggi, come la possibilità d'inserire nuove professionalità ed originalità, accrescendo il patrimonio di Know how, muovendosi verso l'innovazione e il ricambio generazionale e soddisfacendo le esigenze di turnover. Le principali fonti con il canale esterno sono: uffici del lavoro, candidature spontanee, istituti scolastici ed universitari, società di lavoro interinale, inserzioni sulla stampa o su Internet, banche dati specializzate o di società di consulenza, radio e tv, head hunting. Si possono individuare ed attivare canali che collegano scuola e università con il mondo del

lavoro, quali incontri d'orientamento e modalità di collaborazione con tali istituzioni, carrer day, stage e assistenza a tesi di laurea. Questo potrebbe essere un modo per entrare in contatto con risorse motivate e di un certo interesse; in particolare, la pratica degli stages aziendali, ovvero periodi di tirocinio e reciproca osservazione tra candidato ed organizzazione, sta ottenendo consenso crescente.

Delle prime quattro sottofasi si farà una descrizione dettagliata nei prossimi capitoli, per le quali alla spiegazione teorica, seguirà una loro applicazione pratica.

1.3.3 Fase della selezione

La fase della selezione comprende:

- ❖ **Scelta dei candidati:** in questo momento del processo selettivo si è già stilato un job profile con il quale poter confrontare il profilo di ogni candidato a partire dal suo curriculum. Quest'ultimo permette di avere una visione abbastanza completa della persona aspirante all'ottenimento del posto di lavoro, contenendo dati anagrafici, percorso formativo, esperienze professionali e da esso si possono ricavare i primi indizi sulla motivazione e sulla spinta al cambiamento del candidato. Se è vero che questi aspetti vanno meglio sondati nel colloquio, è anche vero che lo stile del curriculum e l'eventuale lettera d'accompagnamento danno una linea guida per la preparazione del colloquio stesso. Il curriculum permette la prima scrematura, con l'esclusione di coloro che posseggono caratteristiche molto distanti da quelle che dovrebbe possedere la figura professionale cercata, ovvero

l'esclusione di chi non possiede i cosiddetti **requisiti d'accettabilità fondamentali**¹⁰, che si distinguono da quelli **migliorativi**¹¹. Se il candidato non possiede i requisiti fondamentali viene automaticamente escluso dal proseguo del processo selettivo mentre i requisiti migliorativi non portano all' esclusione del candidato nel caso non li possedesse, ma sono quelli che fanno la differenza in fase di decisione finale. I curricula scartati possono essere, entro un anno, utilizzati in altre ricerche. Lo spoglio dei curricula corrisponde dunque alla pre-selezione ed avviene in base a criteri oggettivi: tale attività è nota come "screening". I candidati idonei sulla carta sono quelli che verranno convocati;

- ❖ **Selezione:** questa è la sottofase che più di tutte permette di individuare la vicinanza tra il job profile e le caratteristiche del candidato e costituisce la messa in pratica del progetto realizzato nella fase organizzativa. È la selezione approfondita perché si basa sulla conoscenza accurata di ogni candidato. La sua rilevanza è ragione della sua delicatezza e dell'alto costo degli errori di selezione, che seppure vengono individuati sono incorreggibili. L'unica soluzione di fronte all'errore è ripetere la selezione con altri candidati. È facile capire quanto si mette in gioco la professionalità del selezionatore. La selezione è un'attività che permette di conoscere le risorse che sono presenti nel mercato del lavoro, per cui potrebbe derivarne una presa di consapevolezza della non disponibilità della figura cercata o della sua esistenza ma ad un costo troppo elevato rispetto al proprio budget;

¹⁰ Pedon, Sprega (2008) Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, p. 204 Armando Editore, 2008

¹¹ Ibidem.

- ❖ **Profilo dei candidati selezionati:** i dati ottenuti nella sottofase precedente conducono alla descrizione precisa ma sintetica del profilo di ogni candidato, sempre rispetto al job profile. Essa può tornare utile, se il candidato è idoneo, come prima valutazione del potenziale, come fonte di conoscenza della nuova risorsa per il capo, per l'Ufficio Risorse Umane costituisce materiale per il proprio lavoro. Il lavoro che si svolge in questa fase è la valutazione di tutte le prove che i candidati hanno sostenuto, con la formulazione di una graduatoria degli idonei. Sarebbe eticamente corretto, stendere ed inviare una comunicazione ai candidati idonei ma non vincitori e a quelli non idonei con un feedback;
- ❖ **Scelta del candidato idoneo:** essa costituisce la conclusione della fase della selezione e l'ultimo ed accurato confronto tra job profile e profili dei candidati. Il candidato con il profilo più vicino sarà il prescelto. È consigliabile preparare candidature di riserva, per non trovarsi spiazzati di fronte al rifiuto della prima scelta, così come i profili non molto coerenti con il job profile ma che sono di per sé interessanti vanno tenuti in considerazione per posizioni diverse da selezionare in futuro.

1.3.4 Fase della gestione

La fase della gestione comprende:

- ❖ **Negoziazione d'ingresso:** le decisioni sulla retribuzione e sui percorsi di carriera, anche in relazione alla disponibilità e ai risultati, che fondano il lavoro di collaborazione che seguirà, vengono prese nel colloquio conclusivo di discussione sui punti d'incontro tra il nuovo inserito e l'azienda. Si tratta di una fase di non poco rilievo e

complessità perché una scarsa comprensibilità di ciò che l'azienda sta offrendo potrebbe condurre ad un'eventuale rifiuto del prescelto. Trascurare ragguagli importanti, porli sotto diversa luce se non sono gradevoli scatenerà difficili rapporti con il lavoratore in un tempo successivo. Al colloquio parteciperà anche il capo del nuovo inserito, come simbolico passaggio dal selezionatore al reale ambiente di lavoro;

- ❖ **Inserimento:** l'accoglienza al neo-collaboratore va eseguita nella forma più opportuna, dunque mettendo in risalto le sue doti ed assistendolo con cura all'inizio del suo percorso lavorativo. Durante i primi tempi si agisce per facilitare e velocizzare l'immissione attraverso interventi formativi, affiancamenti, avvicendamento di ruoli, tutoraggio. Tutto ciò va programmato con il diretto interessato e i suoi capi. In questa fase dunque selezione e gestione collaborano;
- ❖ **Prima valutazione:** il nuovo assunto accede entro brevissimo tempo nel sistema di valutazione. Il primo evento della sua storia valutativa è dato da una valutazione del potenziale corrispondente al profilo di selezione, che ha validità negli anni a seguire. Le prestazioni vengono valutate già dal primo giorno di lavoro, visionando la qualità dei risultati ottenuti e ciò permette di fare anche una valutazione della selezione.

La fase della gestione è il proseguo del lavoro del selezionatore, che nell'immaginario comune spesso si limita alla scelta del candidato. Ciò è dovuto anche al fatto che questa è l'unica maniera per il professionista della selezione di avere un riscontro del proprio lavoro, ad esempio può venire a conoscenza della percentuale di persone che ancora lavorano nell'azienda per la quale le ha selezionati a sei mesi dalla loro assunzione.

1.4 Selezione del personale e psicologia

Si è concluso il secondo paragrafo di questo capitolo con un interrogativo, scaturito dalla presa di consapevolezza della varietà di figure professionali, o semplicemente di figure, che, dentro e fuori le aziende, si occupano di ricerca e selezione del personale. La domanda riguarda il ruolo, in questo scenario, degli psicologi e delle competenze psicologiche. Nel 2006, Borgogni e Consiglio hanno tentato di dare una risposta, intervistando 89 responsabili e addetti alle risorse umane di 22 grandi aziende di vari settori, al fine di capire il numero degli psicologi del lavoro e la considerazione data alle competenze psicologiche. Tra i risultati scaturiti da tale ricerca, un primo dato molto interessante è che il titolo di studio posseduto dalle persone che lavorano nell'area delle risorse umane delle aziende facenti parti del campione, è per il 47,2 % la laurea in giurisprudenza ed economia e commercio e solo il 5,4% è laureato in psicologia. Questi dati riguardano l'area risorse umane nella sua completezza e non solo selezione e valutazione delle risorse; pertanto gli stessi autori della ricerca hanno individuato come nuova area d'indagine le società di consulenza, che permetterebbero di rilevare le differenze con un ambiente nel quale l'aspetto specialistico e quello tecnico sono più sentiti di quanto avviene nelle Direzioni delle Risorse Umane, dove ciò che conta di più è l'aspetto gestionale. Altro risultato interessante del gruppo di ricercatrici della Sapienza è che i responsabili delle risorse umane ammettono con maggiore facilità la presenza dello psicologo nella selezione e meno nella formazione, nella valutazione della prestazione o nell'analisi organizzativa. Essi difatti ritengono che gli psicologi sono facilitati, nella selezione, dall'utilizzo di appositi strumenti, prima di tutti i test. I Responsabili intervistati hanno mostrato avere una rappresentazione dello psicologo con funzione di ascolto, con capacità di coinvolgimento e comunicative. Dunque essa è ancora legata alla cura della

sofferenza e del disagio, escludendo ancora che la psicologia può essere legata, invece, a benessere e qualità della vita. È difficile ottenere quel riconoscimento sociale che permetta a questa disciplina di essere applicata in contesti differenti dal setting psicoterapeutico. Le aree nelle quali tale riconoscimento è avvenuto in misura maggiore è proprio quello della selezione e della valutazione delle risorse umane, che rappresenta uno dei più importanti sbocchi professionali per i laureati in psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Si pensi, a tal proposito, ad una Sentenza del Tribunale di Milano, nota come “sentenza Platè”, che ha condannato l’esercizio abusivo della professionalità psicologica nell’area della valutazione delle risorse umane, riconoscendone l’esclusività agli psicologi. In un articolo del 2004, Di Bernardini pone l’attenzione sulla questione dello psicologo imposto nelle organizzazioni “per legge” e Mazzeo a tal proposito scrive: *“Sarebbe in ogni caso molto bello e anche più gratificante dal punto di vista professionale se i confini della professione psicologica non dovessero essere disegnati da una normativa dello Stato, ma dal riconoscimento sociale, tecnico e istituzionale del valore aggiunto che questa professione può apportare; miriamo a fare in modo che la necessità di un intervento tecnico da parte dello psicologo del lavoro divenga, nel linguaggio comune, non già la pedissequa applicazione di una Legge, ma una normale richiesta da parte di chi ha bisogno di processi di diagnosi psicologica finalizzata alla comprensione delle dimensioni comportamentali degli individui ”*¹².

Lo psicologo andrebbe sempre chiamato in causa per la messa a punto dei profili professionali e di quelli valutativi perché sono attività che hanno a che

¹² Mazzeo A. (2007) “I confini applicativi e le competenze esclusive dello psicologo del lavoro”, *Notiziario dell’Ordine degli psicologi del Lazio*, 1 (2), pag. 41.

fare con dimensioni di personalità, attitudini, cognizione e comportamento, oltre che con l'uso di strumenti diagnostici così come nell'analisi e nell'intervento su dimensioni complesse, come il contesto e la domanda del committente. Nello specifico della selezione del personale, dunque, lo psicologo è in grado non solo di occuparsi della conoscenza del singolo ma, grazie al possesso di strumenti di valutazione validi e con la conoscenza della letteratura in materia, sa leggere le complesse dinamiche che coinvolgono individuo ed organizzazione. Non bisogna dimenticare che lo psicologo nel suo lavoro è tenuto a fare riferimento ad un modello teorico, supportato dalla ricerca scientifica, sia essa quantitativa o qualitativa, aspetto che non è comune alle altre professionalità che fanno parte delle cosiddette scienze umane.

In conclusione e riprendendo il contenzioso tra psicologi ed Agenzie per il lavoro, a cui si è fatto riferimento in precedenza, ritengo, in accordo con quanto il legislatore ha regolamentato con la "sentenza Platè", che l'Agenzia del Lavoro può occuparsi di ricerca e selezione, ma è obbligata ad avvalersi di psicologi professionisti. Purtroppo nella realtà, il problema ancora permane, perché non è chiaro il confine che differenzia l'attività di ricerca e selezione "semplice" e l'attività di ricerca e selezione che implica la diagnosi psicologica, perché è solo in quest'ultimo caso che le Agenzie sono tenute a rivolgersi allo psicologo. Dunque l'Agenzia del Lavoro può svolgere la propria funzione di mediatore tra domanda ed offerta di lavoro senza la presenza di uno psicologo del lavoro mentre quest'ultimo non può svolgere tale attività, se non costituendo un'Agenzia del Lavoro autorizzata!

CAPITOLO 2

2.1 L'analisi del contesto organizzativo

*“Al termine dell’analisi parallela tra risorsa e contesto, avviene la scelta della persona. Questo credo rappresenti, in estrema sintesi, l’essenza del processo di selezione: individuare la risorsa non in sé e per sé, ma nell’ambito di un sistema gestionale e di un contesto competitivo e di mercato entro il quale tale scelta si attua.”*¹³

La selezione, nell’epoca attuale, costituisce un sistema ulteriormente articolato rispetto al passato e che si organizza, di volta in volta, in base alle peculiarità organizzative ed è, per questo, che le competenze richieste al selezionatore sono anch’esse differenti. Il selezionatore oggi ha il compito di possedere una visione allargata del mondo del lavoro, di mettere in conto la possibilità di cambiamenti repentini e di reclutare persone che si adattino a situazioni differenti. Per far questo è necessario analizzare l’organizzazione per la quale al momento si sta lavorando, in modo da poter fare una previsione sul rapporto tra individuo ed organizzazione e tra organizzazione ed ambiente esterno. Dunque la comprensione non è più rivolta al singolo ma all’intero sistema per cui appare chiaro che l’attività di selezione si accompagna ad altre attività di gestione delle risorse umane. Anche se, di primo acchito, può sembrare strano ciò implica, oggi più di ieri, che chi si occupa di questi aspetti posseda conoscenze e competenze psicologiche - sociali, perché quando si parla di analisi del contesto non s’intende solo la conoscenza del mondo degli affari o dell’organigramma aziendale ma anche di cultura e clima organizzativi, di sistema di valori condivisi, di “stili di vita” aziendali e di modelli di leadership.

¹³ Maglione, R. (2008) *Prefazione* a Borgogni, L., Consiglio, C. (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, pag. 16, Franco Angeli, 2008.

Analisi del contesto significa anche analisi del bisogno organizzativo: perché l'organizzazione vuole acquisire nuovo personale? La risposta non è palese come potrebbe sembrare, ovvero non è detto che la ragione sia l'ampliamento dell'organico per sopperire ad una carenza. Un gestore delle risorse umane potrebbe decidere di assumere una nuova figura, anche se il carico di lavoro è ben distribuito tra chi già lavora all'interno dell'azienda, come mezzo per risolvere, ad esempio, una difficoltà d'integrazione tra le competenze presenti. Ancora di più dunque emerge l'importanza di avere chiaro qual è il tipo di richiesta che si avanzerà al nuovo assunto; pertanto il lavoro del selezionatore è aiutare, chi gli ha commissionato la selezione, nella disamina della reale esigenza organizzativa e dello sfondo in cui tale esigenza si inserisce. Questo è il primo step di un efficace processo selettivo. Se il committente fa parte del contesto in cui andrà inserita la nuova risorsa, è nello scambio con lui che si realizza la conoscenza della sua necessità e dell'ambiente. Purtroppo questo lavoro è spesso considerato di poca importanza mentre esso è fondamentale perché dà i primi indizi sul possibile fit (integrazione) tra individuo ed organizzazione.

L'attività che permette di giungere alla comprensione del contesto ai fini della selezione non è semplice proprio perché lo scopo non è l'analisi organizzativa di per sé ma la scelta delle persone da inserire. Ogni organizzazione ha una natura dinamica, dunque è orientata al cambiamento delle persone e dei gruppi che occupano i vari livelli e che interagiscono tra loro. Pertanto l'oggetto d'analisi – organizzazione con la sua complessità e la miriade d'informazioni che si possono raccogliere su di essa, implicano che si stabiliscano dei criteri che permettano di filtrare i dati per assumere solo quelli che effettivamente sono utili al nostro scopo ultimo, che è la selezione e non il check-up organizzativo. Prima di procedere alla raccolta dei dati è bene fissare la

prospettiva entro la quale si vuole inserire l'analisi. Cornici entro le quali inserirla ce ne sono e possono far riferimento a diverse discipline, quali la sociologia, la sociologia delle organizzazioni, l'economia aziendale, l'etnografia e la psicologia.

Nel 1996, Costa ha distinto tre macrotipi di approcci allo studio delle organizzazioni, a partire da tre dimensioni: ambiente, attori e relazioni. Egli scrive: *“le diverse teorie organizzative e gli strumenti messi a punto per indagarle e per intervenire si differenziano per il modo in cui strutturano tali assi e le loro interazioni”*¹⁴. Tali approcci sono:

- ❖ **Approccio oggettivo:** tiene presente solo gli aspetti oggettivi e quantificabili dell'organizzazione, funzionando secondo un *“principio di razionalità assoluta”*¹⁵, come il taylorismo e il neotaylorismo.
- ❖ **Approccio soggettivo:** guarda all'organizzazione come ad uno strumento di valorizzazione dell'individualità, con la considerazione dei vissuti, delle motivazioni, degli obiettivi di chi lavora. Cerca un punto d'incontro tra l'esigenza aziendale e quella dei singoli. Il principio basilare è la *“razionalità intersoggettiva”*¹⁶. Un esempio è dato dalla teoria delle relazioni umane;
- ❖ **Approccio interattivo:** considera un settore dell'organizzazione come oggettivabile e soggetto a controllo razionale e l'altro settore come non quantificabile ed autonomo, legato dunque alla soggettività. Secondo l'autore questo approccio non include nessuna teoria perché, in fin dei conti, ognuna tende a schierarsi da una parte.

¹⁴ Costa, G. (1996), “Le teorie organizzative: introduzione”, in G. Costa, R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: le teorie dell'organizzazione*, pag. 21, vol. 1, UTET, Torino.

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

Bonazzi in un breve saggio sulla sociologia dell'organizzazione riporta la mappatura sistemica di Pfeffer che distingue gli orientamenti teorici in base a due categorie : il livello di analisi che può essere centrato sull'organizzazione o su individui e gruppo e la prospettiva sull'azione che può essere intenzionale, controllata dall'esterno o interazionale.

L'evoluzione del pensiero sulle organizzazioni, fa notare Sprega, ha un'epistemologia molto vicina alla fisica e alla matematica anche se è avvenuta in una scala temporale molto più breve, visto che si tratta di tre millenni per quest'ultime e di circa cento anni per la scienza delle organizzazioni. Difatti i pionieri delle suddette discipline hanno cercato certezze, determinismo per sfuggire al caos del non sapere. Per la scienza dell'organizzazione, la fase che racchiude i primi cinquanta anni del secolo scorso è stata caratterizzata dalle teorie di tipo normativo mentre la seconda, difficilmente integrabile in un metamodello, ha trovato lo spazio per la componente umana , comprendente anche aspetti quali desideri ed emozioni e ha tenuto conto dell'ambiente con il quale si ritiene l'organizzazione intrattenga un rapporto dinamico. Ciò che è avvenuto è dunque una rottura degli schemi con un ritorno al caos originale, che non è più caos ma è complessità.

Oggi *“l'uomo è l'organizzazione, la rappresenta e la comprende pienamente perché è proprietario, in modo individuale e collettivo, della risorsa principale: la competenza”*¹⁷ ed è per questo che si sono sviluppati anche approcci psicologici alle organizzazioni, i quali sono interessati al rapporto individuo – gruppo - organizzazione: l'approccio cognitivista¹⁸, che pone l'accento sulla capacità delle persone di agire in maniera intenzionale

¹⁷ Sprega F., (2008) “Organizzazione: teorie e modelli” pag. 42, in Pedon, A., Sprega, F. (a cura di) (2008) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore.

¹⁸ Bandura, 1986; Ellis, 1962; Locke e Latham, 1990; Siehl e Martin, 1984.

sull'ambiente, ponendosi in maniera proattiva e trasformativa di fronte ad esso piuttosto che adattandosi passivamente; l'approccio psicologico – sociale¹⁹, che studia le relazioni, la comunicazione, il gruppo e i modelli di leadership; l'approccio psico - sociologico²⁰, che è maggiormente interessato alle emozioni, all'inconscio a livello gruppale e nel rapporto gruppo-organizzazione, dunque l'inconscio collettivo.

Per comprendere i fenomeni organizzativi è perciò necessario prima di tutto scegliere un approccio teorico; personalmente ritengo che la scelta di uno integrato, dunque che tenga conto del livello umano e di quello tecnico, sia la più adeguata, perché più rispondente alla realtà che è fatta necessariamente di entrambi. Il check-up organizzativo può essere effettuato da un selezionatore interno o da uno esterno. Nel primo caso sarà possibile avere una conoscenza profonda dell'organizzazione grazie all'accesso facilitato che ha delle informazioni però, il suo coinvolgimento diretto, influenza sicuramente la sua capacità di osservazione ed è difficile che il suo lavoro sarà scevro da giudizi personali. Nel secondo caso, invece, il selezionatore esterno punto di vista più imparziale e magari trattandosi di un consulente ha anche una conoscenza della materia più approfondita ma le informazioni che potrà raccogliere saranno più limitate.

2.2. L'organizzazione come sistema aperto: il modello dell'esagono.

Come è chiaramente emerso nel paragrafo precedente, nel mondo aziendale si sono sviluppati svariati modelli e teorie di riferimento sull'organizzazione, secondo due orientamenti principali, quello tecnico-organizzativo e quello sociale, senza necessaria esclusione dell'uno o dell'altro ma sempre con la

¹⁹ Watzlawick, 1971; Bales, 1950; Lewin, 1951; Hersey e Blanchard, 1989; Bass, 1990; McClelland, 1985.

²⁰ Carli e Paniccchia, 1981; 1990; 2003; Kets de Vries, 1999; Kaneklin, 1990

predominanza di un aspetto, *“come Yin e Yan che si confrontano continuamente nell’universo dell’impresa, condannate a coesistere in un rapporto dinamico.”*²¹

Dopo un periodo di maggiore attenzione agli aspetti tecnico-organizzativi, si è passati ad una considerazione superiore della componente umana, soprattutto grazie al contributo di Elton Mayo.

Un tentativo di mediazione è la concezione di azienda come sistema aperto, ovvero come un sistema che interagisce con l’ambiente scambiando risorse ed energie a differenza dei sistemi chiusi che sono pure astrazioni usate in termodinamica. Tutto l’universo è fatto di sistemi aperti: noi stessi siamo sistemi aperti così come i gruppi di cui facciamo parte perché c’è interazione con il resto dell’ambiente. I sottosistemi che compongono un sistema aperto lo sono a loro volta. Caratteristica comune è il meccanismo di autoregolazione, dunque di omeostasi, come un termostato che lavora affinché la temperatura si mantenga sempre al livello stabilito. Quando questo meccanismo impazzisce, si dice che un sistema entra nella zona di caos, giungendo dunque al collasso.

Partendo da una prospettiva sistemica, nell’ambito della scienza dell’organizzazione, il modello dell’esagono parte dal presupposto che anche l’organizzazione è un sistema aperto che interagisce con l’ambiente esterno, il quale ha una porzione ristretta che, in maniera più diretta, influenza l’organizzazione ed una parte più allargata. Ad esempio, una fabbrica d’indumenti subirà maggiormente gli influssi del mercato locale, dunque, ad esempio, dell’identità dei suoi competitor, dei prezzi che fanno, dei modelli che producono e della qualità dei loro tessuti. Se la fabbrica è italiana, un altro fattore esterno d’influenza è dato dalla legislazione italiana e se, in particolare, è sita, ad esempio, in Veneto, altra variabile che entra in gioco è il sistema

²¹ Sprega F., (2008) “Organizzazione: teorie e modelli” in Pedon, A., Sprega, F. (a cura di) (2008) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore.

sociale della Regione, dunque il tasso di scolarità, il reddito medio e via di seguito, che determinano l'acquisto di un capo piuttosto che un altro. L'ambiente diretto è quello che influenza maggiormente gli aspetti operativi mentre l'ambiente allargato, che agisce in maniera più bassa sull'operatività, incide maggiormente sul piano strategico. È interessante infatti da questo punto di vista conoscere non solo il mercato italiano o veneto e i sistemi sociali locali ma anche come evolveranno le mode a livello europeo, ad esempio. Le strategie di lungo e lunghissimo periodo fanno riferimento all'ambiente allargato e chi lo sa leggere bene, sviluppando buone previsioni, ha più possibilità di fare strategie attendibili.

Il sistema organizzazione dunque si colloca nell'ambiente esterno, inteso sia in senso ristretto che allargato e, nella sua totalità, esso condiziona, in un certo modo, il mondo interno di un'organizzazione, le mete a cui approda e le decisioni rilevanti. Pertanto dentro e fuori dell'organizzazione non vanno considerati come elementi distaccati ma potremmo immaginare l'esterno come un *“contesto fluido nel quale le organizzazioni sono immerse, che interagisce costantemente con esse e che le organizzazioni stesse possono contribuire a creare ed attivare (enactment, Weik, 1993)”*²².

Oggi che il contesto esterno è più soggetto al cambiamento rispetto al passato, essere aggiornati rispetto ad esso è fondamentale per la comprensione delle migliori scelte organizzative e perciò anche per la selezione l'ambiente di riferimento è fondamentale. I mutamenti che si sono verificati sono innumerevoli: la globalizzazione e la delocalizzazione dei mercati; la crescita dei paesi emergenti e la destabilizzazione delle economie consolidate; le fusioni aziendali per non soccombere alla competitività; la cessione di rami

²² Borgogni, L., Mastroilli, A. (2008) L'analisi del contesto organizzativo in Borgogni, L., Consiglio C., (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli. 2008

d'azienda che non rispondono bene ai cambiamenti prospettati per il futuro; l'esternalizzazione dei servizi che rende le aziende più interconnesse a partner esterni; la tecnologia e il lavoro intellettuale e immateriale; la caducità dei prodotti; le nuove caratteristiche del mercato del lavoro. Nello specifico della selezione queste informazioni sono necessarie al selezionatore per capire quanto è rilevante la posizione e a partire da ciò, in fase progettuale, può strutturare il livello di complessità del processo.

Da come si può vedere nella fig. 1.1, nel modello dell'esagono ci sono, nella parte sinistra, variabili di tipo tecnico-razionale (struttura e ruoli; meccanismi operativi) e, nella parte destra, variabili di tipo qualitativo - sociale (clima, cultura; valori); le variabili poste in alto (obiettivi e strategie) e in basso (sistema premiante) sono definibili tecnico-sociali, perché comprendono entrambi gli aspetti.

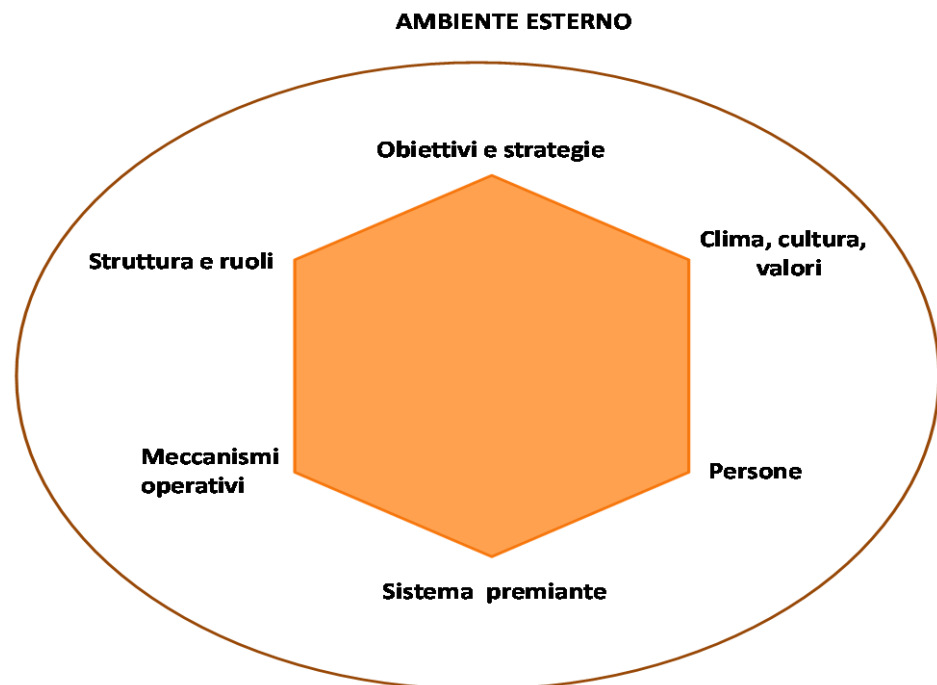


Fig:1.1:Modello dell'esagono

Le variabili più vicine agli aspetti tecnici ed organizzativi sono sicuramente struttura e ruoli e meccanismi operativi. In particolare, la **struttura**, che comprende l'organigramma, le gerarchie tra le posizioni e l'interconnessione tra le diverse funzioni, insieme ai **ruoli**, che, invece concernono la specificazione dei contenuti delle posizioni che fanno parte della struttura, “*si riferiscono al dominio cognitivo e metodologico dell'organizzazione*”²³

Le peculiarità della struttura organizzativa posseggono un ruolo rilevante all'interno del percorso di selezione perché permettono di predire l'ambiente fisico e sociale, con il quale il candidato prescelto dovrà relazionarsi. L'idea di struttura ha a che vedere con il rapporto tra le parti e il tutto. Le diverse teorie organizzative hanno focalizzato la loro attenzione su due tipologie di struttura: fisica e sociale ma, in generale, per descrivere la struttura organizzativa la variabili sulle quali bisogna indagare sono:

- ❖ le dimensioni dell'organizzazione, dunque il numero di persone che vi lavorano, che è la prima variabile da andare a rilevare perché da essa derivano informazioni su altre variabili, come la cultura, visto che anche le dimensioni delle organizzazioni contribuiscono, in qualche modo, a crearla;
- ❖ la complessità, strettamente legata alle dimensioni, si esprime nella differenziazione verticale, dunque il numero di livelli gerarchici presenti, e in quella orizzontale, che corrisponde al numero delle unità presenti. Si tratta di una variabile molto importante perché influenza i processi di comunicazione, le regole e le procedure, i programmi di lavoro: più un'organizzazione è complessa, più sarà difficile comunicare, più le regole e le procedure e i programmi di lavoro devono essere ben specificati ;

²³ Sprega, F. (2008) Organizzazione: teorie e modelli in Pedon, A. Sprega, F. (a cura di) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008.

- ❖ la standardizzazione e la formalizzazione, riguardano, la prima, le procedure per l'esecuzione delle attività più frequenti e, la seconda, la definizione scritta di regole e procedure. Si tenga conto che un livello alto di formalizzazione riduce l'autonomia dei lavoratori, riduce la comunicazione e limita la spinta al cambiamento e all'innovazione;
- ❖ la centralizzazione riguarda le prese di decisione, nel senso che nelle strutture organizzative centralizzate il vertice aziendale prende tutte le decisioni, senza che gli altri livelli possano partecipare mentre nelle strutture organizzative decentralizzate c'è un maggiore coinvolgimento di tutti i livelli nei processi decisionali;
- ❖ la gerarchia riguarda la distribuzione dell'autorità all'interno dell'organizzazione e, dunque, ha un'influenza diretta sulla formalità dei rapporti e della comunicazione. Quando si fa un check-up organizzativo è importante soffermarsi sulla questione dell'autorità, perché ci fa capire, all'interno del contesto che è nostro oggetto d'analisi, chi ha determinati diritti, quali conferire ordini, ricompensare, motivare e prendere decisioni. La quantità di potere associata ad una posizione, sia nel caso sia già coperta sia nel caso si debba attribuire ad un nuovo assunto mediante il processo selettivo, è un descrittivo essenziale della stessa perché riguarda la generalità della struttura organizzativa e non la specificità della persona che la occupa;
- ❖ la divisione del lavoro ha a che vedere con la maniera in cui la responsabilità delle diverse attività viene distribuita tra i membri dell'organizzazione, ognuno dei quali è chiamato a svolgere solo una parte del lavoro complessivo dell'azienda. Divisione del lavoro significa non solo assegnazione del compito ma anche divisione per unità organizzative;

- ❖ la specializzazione coincide con la differenziazione e la particolarità delle varie attività.

Quando si analizza la struttura organizzativa è fondamentale costruire l'organigramma, soprattutto quando il fine è la selezione, per sapere bene dove collocare il nuovo arrivato, in quali interazioni verrà coinvolto, a quale grado di complessità sarà esposto. Oltre a ciò, è sempre bene chiedersi quanto l'organigramma sia realmente esemplificativo oppure se ci sono ambiguità o punti oscuri, tenendo conto che la rappresentazione grafica della struttura organizzativa che esso fornisce è, pur sempre, parziale e riferibile solo al momento presente. I vantaggi dell'organigramma, in compenso, sono la facilità e l'immediatezza con cui si può ottenere un'idea della divisione del lavoro, delle varie funzioni presenti e dei rapporti sia gerarchici che funzionali. Chi riesce a leggerlo bene può anche rilevare la presenza di un problema organizzativo che naturalmente ha ricaduta sulle persone che vi lavorano. Le posizioni di lavoro che possono essere inserite all'interno di un organigramma sono principalmente di due tipologie:

- ❖ Organi/unità di linea, ovvero chiunque lavori in maniera diretta alla produzione del risultato finale del lavoro organizzativo, dunque i reparti operativi;
- ❖ Organi/unità di staff, ovvero chiunque contribuisca indirettamente alla realizzazione delle mete prefissate, attraverso un lavoro di facilitazione e di supporto dell'operatività. Essi si distinguono, a loro volta, in organi di consiglio, di controllo e di assistenza.

Lo svolgimento di questa tesi è orientato al lavoro con una struttura semplice, per le quali solitamente, data la bassa complessità, le piccole dimensioni, la poca differenziazione e l'alta flessibilità, non si può costruire un vero e

proprio organigramma piuttosto una mappa concettuale. Questo è il motivo per cui non verranno approfondite i vari tipi di organigramma secondo una struttura funzionale, divisionale e a matrice. Non si possono utilizzare tali modelli per piccole imprese appena formate o per piccole organizzazioni, come un'officina meccanica o uno studio medico. In ogni caso, tentare con il committente di creare una mappa dell'organizzazione è molto importante anche per porre le basi per lo sviluppo futuro.

Il ruolo è il *“mattoncino, l'unità base con cui si costruiscono strutture, processi e meccanismi operativi [...] Nella rappresentazione dell'organizzazione come sistema vivente il ruolo è la cellula e, come questa, ha una struttura base e numerose forme specializzate secondo la funzione e la collocazione nei processi organizzativi”*²⁴. La descrizione dei ruoli implica la definizione dello scopo della posizione, della responsabilità ad essa legata, dell'attività che compie, dei tempi e dei metodi di lavoro. È importante che struttura e ruoli siano coerenti con gli obiettivi e le strategie definiti, in maniera da poterli sostenere. All'interno di un'azienda si distinguono ruoli stabili e ruoli occasionali e un'altra differenziazione che li riguarda concerne, a sua volta, la distinzione tra organizzazione formale, che è ciò che l'organizzazione auspica per la realizzazione del piano strategico, ed organizzazione reale, che è ciò che effettivamente ottiene. In ogni azienda c'è sempre una distanza tra questi due piani e il compito dell'alta direzione è di ridurla al minimo, con la consapevolezza che è impossibile abolirla del tutto. Tutto ciò ricade nella ripartizione tra ruolo atteso (progetto corrispondente alla job description e coerente con il bisogno organizzativo); ruolo percepito (attribuzione del ruolo ad una persona); ruolo accettato (accettazione del ruolo da parte del

²⁴ Sprega, F. (2008) Organizzazione: ruolo, strutture e processi in Pedon, A. Sprega, F (a cura di) op. cit., 2008, p.51.

collaboratore); ruolo realizzato (ciò che la persona fa, come lo fa, i risultati che ottiene).

I **meccanismi operativi** sono le regole e le procedure che specificano come dovrebbero svolgersi i processi, dunque comprendono anche i sistemi di pianificazione, monitoraggio e controllo, il sistema informativo ed informatico e il sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane. Essi dipendono dalla complessità organizzativa e nel loro esame emerge quante procedure è necessario standardizzare per gestire attività regolari e ricorrenti. Le procedure reggono, in qualche modo, la struttura. Facendo riferimento alla selezione, quando si vuole inserire una nuova posizione è necessario sapere se le saranno forniti gli strumenti adeguati allo svolgimento del suo lavoro.

Le variabili sociali comprendono cultura, clima, valori e persone.

La **cultura** è l'insieme dei descrittivi che caratterizzano il modo di agire, di pensare, di acquisire conoscenze all'interno di un'organizzazione e, a differenza del clima, è un elemento stabile. Nel 1952, Jacques l'aveva definita come *“modo solito e tradizionale di pensare e di fare le cose, che è condiviso in misura minore o maggiore da tutti i suoi membri”*²⁵.

Nel 1986 Schein la definì come *“un aggregato coerente di assunti che il gruppo si è costruito nel tempo apprendendo attraverso l'adattamento all'ambiente e la ricerca di integrazione all'interno; gli assunti distintivi sono stati progressivamente selezionati dal gruppo con il criterio di efficacia e successo e sono quindi trasmessi ai nuovi membri come modalità corrette e condivise di gestire i problemi”*²⁶. Dunque egli, che è stato autore di una delle teorie più conosciute, ritiene che la cultura organizzativa è importante perché gli elementi che la compongono determinano le strategie, gli obiettivi e le

²⁵ Jacques E. (1952), *The changing culture of a factory*, Dryen Press, New York, NY. Trad. it., *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Franco Angeli, Milano, 1975, pag 251.

²⁶ Sprega, F. (2008) *Organizzazione: ruolo, strutture e processi* in Pedon, A. Sprega, F (a cura di) op. cit., 2008, pag. 34.

modalità d'azione, configurandosi come un tutto possente di forze celate, ovvero inconscie, che agiscono sulle azioni del singolo e del gruppo, sulla percezione delle cose, sulle credenze e sui valori. Ha la funzione del mastice, sia sociale che normativo, all'interno dell'organizzazione o del gruppo.

La cultura organizzativa ha “due facce”, nel senso che è composta da una parte visibile, costituita da rituali, cerimonie, miti ed eroi, leggende, linguaggio, modi di dire, abbigliamento, layout aziendale ed una parte invisibile costituita da clima, valori, credenze, ideologie ed assunti di base. La porzione manifesta è quella formale, dunque “di rappresentanza” mentre la porzione nascosta è l'essenza di ciò che compare all'esterno. Rispetto alla parte visibile, i miti e gli eroi di una cultura sono il simbolo dei valori e dei comportamenti rinforzati e sono funzionali al senso di appartenenza al gruppo e all'adesione al lavoro di gruppo così come le leggende o gli aneddoti che, sono racconti pompati e romanzati di eventi realmente accaduti, si tramandano tra diverse generazioni all'interno delle aziende. Il linguaggio è un altro elemento di estrema importanza che svela, sia all'osservatore interno che a quello esterno, numerose sfaccettature della cultura organizzativa, come la formalità/informalità. Anche i rituali e le cerimonie aziendali costituiscono interessanti espressioni della cultura visibile e ce ne sono di diversi tipi: i rituali di accettazione, che sono quelli che accompagnano l'ingresso di un nuovo lavoratore; i rituali di passaggio, che sono quelli che accompagnano le promozioni e gli spostamenti; i rituali di esaltazione, che sono quelli che costituiscono le modalità di erogazione dei premi; i rituali di degradazione, che sono quelli che riguardano la rimozione da un incarico o la reprimenda per un errore. Infine mai sottovalutare come indicatori culturali l'abbigliamento e il layout aziendale. Quest'ultimo corrisponde alla disposizione di impianti e macchine e alle postazioni di lavoro e non riguarda, come potrebbe apparire di

primo acchito, solo il settore produttivo. In tutti gli spazi aziendali, difatti, la disposizione scelta ci fornisce delle informazioni rispetto ad un maggiore orientamento verso la razionalità e l'efficienza o alla flessibilità o ancora all'immagine e via di seguito. Le tipologie più frequenti di layout aziendale sono:

- ❖ Fasi successive di lavorazione, che si rifà all'organizzazione scientifica del lavoro;
- ❖ Tipo di lavorazione, per cui lavorazioni simili occupano gli stessi spazi;
- ❖ Posizione fissa, quando il prodotto è fermo e persone ed attrezzature si spostano attorno ad esso;
- ❖ Orientato al cliente, tipico dei servizi, ha più uffici aperti e con accesso facile;
- ❖ Orientato al gruppo, favorisce l'integrazione tra le persone.

Dunque la cultura organizzativa visibile è *“metaforica e traduce i comportamenti organizzativi, metaferendi della metafora organizzativa, in metaferenti raccolti dall'antropologia e dalla sociologia”*²⁷ per manifestarsi a spettatori sia interni che esterni. Stando alla distinzione operata da Schein, la parte visibile della cultura corrisponde per lo più agli artefatti ma il vero fondamento della cultura è invece costituito dagli assunti di base, che possono essere intuiti analizzando la maniera in cui la cultura affronta alcune questioni fondamentali legate a:

²⁷ Ibidem, pag. 36

Nel 1976, Julian Jaynes scrive che le metafore sono il fondamento del linguaggio perché ci sono molte parole, che usiamo per indicare qualcosa in particolare, che riutilizziamo per indicarne un'altra in ragione di una somiglianza o di un rapporto che le unisce. Dunque la metafora è costituita da un **metaferendo**, che è ciò che viene descritto attraverso la metafora, e da un **metaferente**, che è ciò che viene utilizzato per descrivere. Associando un metaferente conosciuto ad un metaferendo sconosciuto si ottiene la metafora (es: la testa di un chiodo; la faccia della luna). Anche nella cultura d'impresa ci sono molti metaferenti, mutuati soprattutto dall'antropologia e dalla sociologia. Clima e cultura sono metaferenti assunti dalla scienza dell'ambiente, per indicare metaferendi molto complessi. (Sprega, 2008).

- ❖ Natura umana: l'uomo, per natura, è buono o cattivo?
- ❖ Natura della realtà e della verità: che cos'è la verità? Come il gruppo può giungere ad essa? Come concepiamo in tempo e lo spazio?
- ❖ Natura dell'attività umana: Come procediamo di fronte ai problemi?
- ❖ Natura delle relazioni umane: Qual è la maniera più appropriata per instaurare relazioni con gli altri?
- ❖ Rapporto del genere umano con la natura: l'ambiente va controllato e bisogna agire in armonia con esso? Che ruolo ha nella scelta degli obiettivi e dei mezzi di produzione?

Sicuramente il suggerimento di Schein è molto oneroso dal punto di vista temporale ma anche di lavoro perché implica l'indagine profonda di molti aspetti che fanno emergere gli assunti, il che non è poco dato che sono gli artefatti che realmente si riescono a cogliere quando si approccia per la prima volta con un contesto organizzativo. Si può scegliere di definire la cultura secondo uno schema di riferimento condiviso e per far ciò bisogna fare riferimento ad altri autori dato che Schein non ha fornito una suddivisione in tipologie, lasciando margini di libertà per descrivere le peculiarità del contesto d'interesse. Un esempio sono le tipologie precodificate di Enriquez(1970), che ha distinto, in base al valore dominante, al criterio di carriera, ai rapporti interpersonali e ai bisogni individuali soddisfatti, cinque culture organizzative: cultura autoritaria, cultura burocratica, cultura paternalistico – clientelare, cultura tecnocratica, cultura cooperativa.

L'analisi della cultura organizzativa riesce più semplice se è stata fatta una buona analisi della struttura, la quale permette di fare le prime ipotesi sugli artefatti. Ad esempio se le dimensioni della struttura sono piccole è molto probabile che ci sia una cultura di tipo familiare, nella quale sono valorizzati il senso di appartenenza e gli aspetti affettivi mentre se le dimensioni sono

maggiori la componente affettiva avrà un ruolo inferiore rispetto al rispetto delle procedure ed è facile trovare delle sottoculture. Per analizzare la cultura si possono utilizzare metodi quantitativi (soprattutto questionari: *Organizational Culture Inventory* [Cooke e Lafferty, 1989], *Culture Gap Survey* [Kilmann e Saxton, 1983], *Organizational Culture Profile* [O'Reilly, Chatman e Caldwell, 199]) e metodi qualitativi, in particolare l'analisi dei testi scritti, l'osservazione diretta e l'intervista etnografica.

L'analisi dei testi scritti consiste nel prendere visione di tutti i documenti scritti prodotti all'interno dell'organizzazione (ad esempio: verbali di riunione) e all'esterno (ad esempio: le inserzioni pubblicitarie) per svolgere un'analisi della struttura linguistica impiegata, delle metafore e dei temi che ricorrono. Ci vuole molto tempo e non è un metodo che può essere utilizzato da solo per la comprensione della cultura organizzativa.

L'osservazione può essere partecipante o completa: nel primo caso l'osservatore non fa parte del contesto organizzativo ed è riconosciuto in quanto tale con il rischio dell'effetto tipo *Hawthorne* (“*l'insieme delle variazioni di un fenomeno o di un comportamento che si verificano per effetto della presenza di osservatori, ma che non durano nel tempo*”²⁸); nel secondo caso il ricercatore è parte del contesto che osserva, con il rischio di non neutralità ed eccessivo coinvolgimento. Con l'osservazione si possono raccogliere gli artefatti fisici, gli eventi collettivi, i comportamenti individuali e gruppal.

L'intervista etnografica è un'intervista, strutturata o semi-strutturata, che va nel profondo con lo scopo di rilevare le rappresentazioni che i membri dell'organizzazione hanno del contesto in cui sono inseriti. È lo strumento più efficace per la rilevazione della cultura organizzativa. L'intervista etnografica,

²⁸ http://it.wikipedia.org/wiki/Effetto_Hawthorne

a differenza degli altri tipi d'intervista, non richiede all'intervistatore, che è nello stesso tempo osservatore, di porsi con atteggiamento distaccato ma di essere partecipante, divenendo parte del reale del quale deve cogliere gli aspetti. La sua preparazione richiede un certo lavoro ma se viene bene applicata e se l'intervistatore è capace di fare una buona elaborazione dei dati raccolti, costituisce uno strumento valido che fornisce dati condivisi. Si può in ogni caso utilizzare l'intervista etnografica come spunto per impostare un'intervista ad hoc da rivolgere al committente o ad altre figure significative. Tra i metodi qualitativi non bisogna dimenticare il focus group, che permette di raccogliere dati sulla cultura molto rapidamente utilizzando, ad esempio, la tecnica degli incidenti critici²⁹.

Rispetto alla specificità della selezione, leggere la cultura organizzativa implica lo studio di variabili che sono altamente predittive rispetto al futuro inserimento del candidato prescelto all'interno del contesto lavorativo e di come potrebbero costituirsi il suo commitment, la sua motivazione, il suo coinvolgimento nella mission organizzativa così come negli obiettivi di breve periodo. Attualmente, oltre alle competenze tecniche e specialistiche che il candidato deve possedere, è fondamentale indagare la possibilità d'integrazione tra l'individuo, con i suoi gusti, valori e attitudini personali, e il contesto nel quale accoglierlo, che, a sua volta, possiede già un sistema di valori, un orientamento, una rete di relazioni interpersonali consolidata, nella

²⁹ La tecnica degli incidenti critici o eventi critici (CIT, *Critical Incident Technique*, Flanagan, 1954) consiste in una serie di circostanze lavorativa. Flanagan ha sottolineato la flessibilità della CIT, in quanto può essere modificata in base alla specificità del caso analizzato e, per questo, non possiede delle regole rigide ma costituisce una procedura atta a prendere in considerazione tutti i comportamenti che vengono messi in atto nelle situazioni osservate. L' "incidente critico" deve avvenire in una situazione chiara a chi osserva e le sue ricadute molto definite, deve essere significativo, rilevabile e ben rappresentativo dell'attività lavorativa oggetto d'interesse, oltre che cruciale rispetto ad essa. Tale tecnica consente di delineare la lista dei comportamenti di successo che caratterizzano una certa posizione di lavoro (Consiglio, C., Mastrorilli, A. "L'analisi della posizione: approcci e metodi" in op. cit., Franco Angeli, 2008)

quale dunque va inserita una persona che, per le caratteristiche che possiede, può trovare soddisfazione professionale e vivere una condizione di benessere, lontani dal pensare che l'unico scopo della presenza di un lavoratore nel suo ambiente lavorativo è il guadagno di denaro. In questo senso conoscere la cultura organizzativa è importante per il selezionatore perché è da essa che deriva l'identità di un'azienda e la possibilità trasmetterla tra le varie generazioni aziendali. È difficile nella pratica mettersi nella condizione di approcciarsi alla cultura organizzativa con così tanta considerazione, perché appare come una delle variabili organizzative maggiormente fugaci e ciò ci fa correre il rischio di perdere di vista quanto oggi essa sia veramente uno dei rarissimi elementi che ancora consente alle organizzazioni di affrontare vicissitudini, come fusioni e riasseti, e cambiamenti di ogni tipo, conservando degli elementi che la rendono sempre riconoscibile nel mercato, dunque che ne conservano unicità. Ecco il motivo per cui chi opera all'interno di un'organizzazione, anche quando si tratta di fare selezione del personale, deve tenere conto di questa dimensione. In effetti, è da poco che si è diffusa la tendenza allo studio delle organizzazioni come culture, tanto che, come fanno notare Borgogni e Mastroianni, sono recenti le ricerche che considerano la cultura organizzativa come "variabile indipendente" che agisce su individui e gruppi.

Il **clima** è il modo in cui le persone si relazionano e comunicano e, insieme ai valori, alle credenze, alle ideologie e agli assunti di base, costituisce la parte non visibile della cultura organizzativa. Nel 1968, Sells e Evans definirono il clima come tutte le sensazioni che i componenti di un'organizzazione hanno rispetto alla sua cultura e quando esso è accentuato ha influenza anche su chi osserva l'organizzazione dall'esterno. Nel 1990, Schneider e Reichers hanno dato una definizione di clima che è largamente accettata, come percezione

condivisa dei componenti di un gruppo del proprio contesto organizzativo, dei comportamenti che vengono assunti, delle abitudini e delle procedure formali ed informali. Nel 1983, gli stessi autori avevano già osservato che individui diversi sviluppano percezioni abbastanza simili se sottoposti ad una vasta gamma di stimoli, attribuendo significati omogenei alle caratteristiche organizzative più evidenti. Se il clima è così legato alla percezione di massa della cultura, emerge che esso può variare anche se la cultura rimane stabile. Conoscere il clima organizzativo, anche se non è di fondamentale importanza ai fini della selezione, è utile per predire la tipologia d'ambiente nel quale il nuovo assunto dovrà vivere; in effetti il clima, come è stato sottolineato da diversi autori, è un predittore del comportamento organizzativo, che permette di dare luce a diversi fenomeni, quali la qualità della prestazione lavorativa, il grado di motivazione al lavoro, il senso d'appartenenza all'organizzazione, che sono elementi che possono essere considerati quando si sta progettando e, dunque si sta per affrontare, l'iter selettivo. Clima e cultura non sono la stessa cosa: il primo costituisce l'espressione della seconda, nel senso che se la cultura è ciò che permette alle persone di orientarsi e di integrarsi nel contesto organizzativo, il clima è la percezione che i membri dell'organizzazione hanno delle variabili culturali che li guidano. Per capire questa differenza, è molto utile rifarsi ad Ashforth, che nel 1985 ha definito la cultura come le concezioni condivise e il clima come le percezioni condivise, ritenendo che entrambi hanno effetto sulle persone.

I **valori**, come si è visto strettamente collegati alla cultura, sono costrutti ideali che guidano i comportamenti ed ogni organizzazione ne è produttrice volontaria o involontaria. Essi sono importanti per verificare la reale accettazione delle norme vigenti e per la creazione della stabilità, anche nel momento del cambiamento, visto che è fondamentale che esso sia coerente

con i valori già vigenti affinché si possa realizzare. Come insegnato da Schein, i valori possono essere dichiarati o percepiti. I valori dichiarati rivelano i propositi dell'organizzazione, quello che intende essere e che divulga tra i componenti interni e il pubblico, in maniera diretta o indiretta; gli assunti taciti condivisi sono credenze derivanti da agiti e a decisioni considerati soddisfacenti cosicché sono state man mano assimilate dall'azienda e fatte proprie da chi vi lavora. I primi sono manifestazione di una concezione che appartiene per lo più al vertice aziendale e che ha una visione a lungo termine mentre i secondi costituiscono la tradizione, la storia e i vissuti dell'organizzazione, ciò che le ha permesso di mantenersi in vita e di produrre. I capi intermedi svolgono un ruolo chiave perché mediano affinché ci sia un punto d'incontro tra dichiarato e percepito ed operano quel processo trasformativo delle differenze in progetti di cambiamento. Ciò non toglie che i vertici debbano comunque, preliminarmente, individuare valori compatibili con la cultura aziendale.

Le **persone** corrispondono agli individui reali che coprono i ruoli organizzativi.

Le variabili socio-tecniche comprendono obiettivi, strategie e sistema premiante.

Gli **obiettivi** e le **strategie** costituiscono un canale tra l'azienda e l'ambiente che la circonda. Gli obiettivi di un'organizzazione sono dei traguardi da conquistare in un tempo breve e che si possono appurare in maniera tangibile, per cui la concretezza è la loro caratteristica fondamentale, la quale si raggiunge con una descrizione che si fonda su parametri oggettivi e misurabili. Un esempio di obiettivo è "incrementare le vendite del 7%" mentre "incrementare le vendite" senza specificare di quanto non costituisce un obiettivo perché non è quantificabile. Essi non vanno confusi con la missione

e la visione: la prima è l'obiettivo degli obiettivi, è la dichiarazione d'intenti che descrive l'unicità e l'originalità di un'organizzazione rispetto alle altre; la seconda è *“la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (goal-setter) e incentiva all'azione”*³⁰. La modalità progettata per il raggiungimento dell'obiettivo è la strategia.

Il **sistema premiante** comprende i presupposti, i modi e le norme mediante i quali si ricompensano le riuscite e le condotte attese, coinvolgendo sia variabili come la prestazione, che è di tipo tecnico, sia la motivazione, che è di tipo psicologico. Quando si parla di sistema premiante non ci si riferisce necessariamente all'erogazione di denaro o di benefits, dato che esso può assumere anche una forma simbolica, si pensi ad un encomio, che è una strategia che premia la persona unicamente di visibilità.

Ai fini di una selezione efficace, l'analisi delle peculiarità organizzative è fondamentale e solo dopo si può pensare alla vera e propria fase di progettazione della selezione, con lo stilare della job description e del job profile. In termini di tempo, questo primo step richiede un certo lavoro ma, per i vantaggi che offre, ne vale la pena. Conoscere il contesto allargato, ad esempio, permette d'inserire la selezione in una prospettiva più ampia che tiene già conto delle sfide future che l'organizzazione sarà chiamata ad affrontare e dunque delle opportunità di sviluppo futuro delle posizioni in oggetto; conoscere la struttura ci consente di collocare bene la posizione ricercata; conoscere la cultura ci permette di capire meglio il fit individuo-contesto, dunque di fare ipotesi sulla possibilità che la persona possa sviluppare senso di appartenenza, il che significa investimento a lungo

³⁰ http://it.wikipedia.org/wiki/Vision_aziendale

termine, così come sulla capacità dell'azienda di soddisfare bisogni individuali.

CAPITOLO 3

3.1 Analisi della posizione e definizione del profilo

Le selezioni effettuate in fretta non conducono a buoni risultati, soprattutto se la fretta implica un'idea approssimativa della posizione da assegnare; sarebbe come trovare qualcuno senza sapere qual è la persona più adatta. Come fa notare la Keenan, “ *questo approccio è viziato fin dall'inizio poiché poggia su tre errori:*

- ❖ *Trascura di descrivere i compiti fondamentali del lavoro da assolvere;*
- ❖ *Non specifica qual genere di persona sarebbe più adatta;*
- ❖ *Parte esclusivamente dal presupposto che esiste una posizione da ricoprire.*”³¹

Quando si decide di assumere un elemento nuovo è opportuno stabilire esattamente quale sarà il suo compito e in che maniera contribuirà all'efficienza dell'azienda, dunque va considerato il valore aggiunto che crea la posizione e quanto essa può migliorare la qualità. È fondamentale dunque stilare una descrizione che va a costituire un documento formale sulle peculiarità della mansione, senza trascurare i compiti fondamentali, la posizione all'interno dell'organigramma e le responsabilità. Essa sarà utile anche per la persona che ricoprirà tale posizione, evitando incomprensioni.

Dopo che è stata descritta la posizione, si può stilare un job profile, che riguarda i requisiti che dovrebbe possedere il candidato. È una parte che non va trascurata perché permette una riflessione sulle specificità del ruolo e sul tipo di persona che meglio si adatta ad esso. Spesso si è convinti di poter riconoscere la persona “a pelle” , quando invece se è stata già compiuta

³¹ Keenan K. (1995) *Creare lo staff*, pag.6 Edicart, 2005

un'analisi delle conoscenze, attitudini e capacità che si cercano nei candidati, sarà, non solo più semplice, ma anche svolto in una maniera più attendibile, il processo di attribuzione o meno, alle persone che parteciperanno alla selezione, delle caratteristiche cercate. Alla base di un lavoro di questo tipo sussiste l'idea che distinguiamo le qualità che ci servono e non cerchiamo *“un Superman o una Wonderwoman che quasi certamente non esistono”*³²

La consapevolezza di cosa si cerca permette anche di scrivere un buon annuncio, il che è fondamentale dato che le persone cominceranno a selezionare se stesse in base a ciò che è stato scritto e avremmo la capacità di attrarre i candidati giusti. È troppo facile sostenere che non ne esistono se, ad esempio, è la composizione dell'annuncio che è sbagliata ed attrae candidati non idonei alla posizione ricercata.

*“La selezione del personale è una specie di caccia al tesoro. E' indispensabile sapere cosa state cercando. E dovete anche essere capaci di riconoscere il tesoro quando lo trovate. È quindi fondamentale un approccio metodico, il che significa mettere un po' di attenzione e creatività nel modo in cui vi disponete alla ricerca”*³³

3.2 Job description

In seguito all'analisi del contesto che accoglierà la persona selezionata, il passo successivo per la realizzazione di un buon processo selettivo è dunque la comprensione precisa del ruolo che assumerà all'interno dell'organizzazione esaminata, le attività che dovrà svolgere, le responsabilità e la capacità d'incidere sul funzionamento aziendale. Questo step è necessario anche in vista di quello che verrà dopo, dato che senza di esso è impensabile stilare il job profile, quindi il documento che descrive esattamente di chi necessitiamo

³² Ibidem, pag. 12.

³³ Ibidem, pag. 13.

in termini di caratteristiche oggettive e soggettive e che costituirà il nostro riferimento nella valutazione di ogni singolo candidato.

L'analisi della posizione di lavoro è una raccolta sistematica sui contenuti delle posizioni organizzative per quanto concerne le attività, i comportamenti e le responsabilità di lavoro. Essa può essere eseguita secondo vari approcci; Consiglio e Mastroianni (2008) hanno identificato due categorie:

- Analisi del compito (task analysis): è l'approccio tradizionale che presta attenzione alle attività da svolgere, alla loro frequenza, alle responsabilità della posizione. È più concentrato sul "fare".
- Analisi del comportamento (behaviour analysis): è l'approccio più recente che punta a stilare la lista di comportamenti che più frequentemente caratterizzano la posizione da ricoprire. Ciò che considera è il ruolo e comincia già a guardare alle caratteristiche personali e meno oggettive della posizione, quale può essere un comportamento da adottare. L'attenzione dunque è rivolta al come vengono svolte le attività piuttosto che ad una descrizione dei singoli compiti da affrontare.

La decisione di fare riferimento ad uno dei due approcci dipende dalle caratteristiche del contesto organizzativo e da quelle della posizione, nel senso che l'analisi del compito si presta meglio per i lavori con delle procedure molto rigide e stabili mentre l'analisi del comportamento è più adatta quando i ruoli sono poco definiti e vige una maggiore flessibilità, informalità ed orientamento al cambiamento. Anche la finalità può orientare la scelta verso uno dei due approcci piuttosto che verso l'altro perché, ad esempio, l'analisi organizzativa implica una maggiore attenzione alle attività e alle responsabilità mentre se l'obiettivo è la selezione o la formazione sarebbe meglio focalizzarsi sui comportamenti perché diventa immediato il passaggio

alla definizione del profilo, che risulta, invece, più complicata quando si procede con il primo tipo di analisi della posizione.

Bisogna tenere conto che nella pratica potrebbe anche accadere che il committente richieda la selezione di figure nuove per le quali non si può procedere con la job description, ad esempio nel caso di un'azienda che è in fase di start up, per cui è importante, non solo tentare una definizione delle attività, ma chiarire gli obiettivi aziendali futuri, che permettono di delineare le competenze e i valori ritenuti fondamentali per il proprio sviluppo. In una situazione del genere si può procedere con delle interviste approfondite al committente e alle figure vicine per cercare di comprendere le loro aspettative circa il nuovo ruolo.

Esistono diversi strumenti per l'analisi della posizione:

- L'intervista individuale;
- L'intervista di gruppo;
- I questionari;
- I diari (con le note dei titolari della posizione sulle attività svolte in un certo periodo di tempo);
- L'osservazione della posizione mentre svolge il suo lavoro;
- L'analisi della documentazione già esistente nell'organizzazione.

Ogni strumento sopra citato ha pregi e limiti e per questo avvalersi di più metodi è la scelta migliore, come utilizzare analisi della documentazione e interviste individuali.

Le interviste individuali costituiscono lo strumento più utilizzato ed effettivamente è quello che meglio si presta ad un'approfondita raccolta dei dati, pur essendo molto dispendiose dal punto di vista temporale e di risorse necessarie e subendo fortemente la soggettività dell'intervistato che racconta il lavoro in base alla sua esperienza. Pertanto sarebbe meglio intervistare più

persone per limitare l'influenza dei fattori soggettivi, ponendo molta attenzione alla scelta del campione da intervistare che deve essere ragionato in base all'obiettivo.

La stessa intervista individuale può essere condotta seguendo approcci differenti nella modalità di conduzione, nel tipo di domande dell'intervistatore. In quella classica il focus è sulle attività e sulle responsabilità mentre nell'intervista comportamentale è su comportamenti e competenze.

L'intervista classica finalizzata alla job description, così come è stata proposta da Consiglio e Mastroianni, corrisponde al metodo messo a punto da una delle più importanti società di consulenza organizzativa, *Hay group*. Essa consiste in un'intervista semi strutturata con il titolare della posizione e che, in vista di una maggiore oggettività, può essere condotta con più titolari, anche se lavorano in sedi differenti.

Se non è possibile avere un colloquio con il titolare, l'intervista va fatta al capo diretto, tenendo presente che non è lui a ricoprire di persona la posizione e che, per questo, non è detto che la sua percezione sia sempre aderente alla realtà. Nei casi in cui è possibile, è buona norma intervistare il capo diretto dopo il titolare, perché ciò consente la verifica e la completezza dei dati già ottenuti.

Le aree che s'indagano nell'intervista classica sono lo scopo della posizione, il ricompensamento economico, la collocazione nell'organigramma, il contesto di riferimento, le principali attività svolte, le responsabilità e le limitazioni di potere, il numero e le persone coordinate, le riunioni e i risultati che la posizione si prefigge.

Quando le interviste sono state compiute, l'intervistatore organizza tutte le informazioni raccolte nella maniera più neutrale possibile, dunque

depurandole delle opinioni dell'intervistato, per proseguire a redigere il documento formale che ripercorre tutte le aree trattate. Terminata anche la redazione di questo documento si passa alla sua verifica con la condivisione della persona intervistata testimoniata attraverso la firma, magari in seguito a correzione. Dopo di che è necessaria anche l'approvazione del superiore gerarchico del titolare. Se vengono intervistate più persone un passo in più è ricercare elementi comuni che permettano di comporre la job description standard.

L'intervista comportamentale, che rientra nell'ambito della behaviour analysis, è semi-strutturata e mira ad identificare i comportamenti che permettono di occupare una certa posizione lavorativa con successo, mediante l'analisi di particolari episodi. La più conosciuta è la BEI (*Behavioural Event Interview*) che stata sviluppata da McClelland sulla base della tecnica degli incidenti critici di Flanagan e integrandola con il test di appercezione tematica di McClelland stesso. La cornice teorica nella quale questa intervista si colloca è il modello delle competenze di Spencer e Spencer del 1993, per il quale se si confrontano i comportamenti messi in atto dai cosiddetti best performers, dunque coloro con una performance al di sopra della media, con quelli degli average performers, dunque coloro le cui prestazioni si collocano nella media, si può comprendere il motivo che determina il successo delle prestazioni migliori in una certa posizione lavorativa.

Nel 1993 McClelland intervistò, nell'ambito di una ricerca che poi divenne molto conosciuta, centinaia di persone usando la tecnica che aveva inventato e poi passò in rassegna tutti i comportamenti, individuando quelli che distinguevano i best performers e gli average performers. Così egli arrivò a distinguere tra competenze soglia, dunque quelle di base che servono

all'esecuzione del compito, e competenze distintive, dunque quelle che consentono un'esecuzione eccellente dello stesso.

L'attenzione nell'intervista comportamentale si sposta quindi dall'analisi delle condizioni utili a svolgere una certa mansione, che è ciò che consente di fare la metodologia tradizionale, all'analisi di quelle che permettono l'eccellenza.

La BEI non si limita ad identificare i comportamenti richiesti dalla posizione ma precisa le competenze distintive, spostandosi già sul versante del profilo.

Emerge chiaramente che quando si usano dei metodi volti all'individuazione dei comportamenti di successo, il passaggio alla definizione del profilo ideale è immediato, soprattutto se lo si vorrà delineare in termini di competenze comportamentali piuttosto che di tratti di personalità, attitudini e motivazioni.

Tangibilmente con la BEI si riesce a far emergere episodi importanti della vita lavorativa della persona intervistata, solitamente tre successi e tre fallimenti, e, per ognuno, quest'ultima sarà chiamata a fornire anche i dettagli (come è arrivato a quella situazione, chi altro era coinvolto, cosa decise di fare e perché, cosa fece realmente, cosa accadde e quale fu l'esito dell'episodio).

Di frequente quando si conduce questa intervista si usa il metodo di controllo STAR (*Situation-Task-Action-Result*) messo a punto da Cocco e Gallo nel 1999. Esso permette di fare un'analisi del racconto della persona al fine di operare una verifica della presenza, nell'episodio raccontato, di tutti gli elementi che rendono accurata una descrizione della situazione, del compito, delle azioni compiute e dei risultati raggiunti.

L'analisi tematica delle interviste ci mette nella condizione di identificare, mediante paralleli tra i due gruppi, le competenze soglia e le competenze distintive, proprio come fece McClelland, testando contemporaneamente la significatività delle differenze. È facilmente intuibile che in questo tipo di interviste il conduttore ha un ruolo fondamentale, in quanto deve essere in

grado di guidare la persona verso una descrizione puntuale e di fare perciò le domande giuste per arrivare a ciò che esattamente si vuole sapere.

L'intervista comportamentale viene utilizzata non solo nella fase di progettazione della selezione ma anche per altri scopi come nella fase di selezione vera e propria e nella valutazione del potenziale, perché consente di valutare le competenze della persona esaminata, centrando il focus dell'intervista non tanto sull'identificazione dei tratti distintivi i comportamenti di successo ma sulle azioni che sono state realmente messe in atto dall'intervistato, avendo come premessa l'idea che il comportamento passato è predittivo di quello futuro.

L'intervista comportamentale presenta una serie di limiti:

- L'attenzione selettiva su eventi particolari tralasciando la descrizione sistematica di tutte le attività che rientrano nella posizione d'interesse. Il rischio maggiore conseguente a questo primo limite è che si finisca per non prendere in considerazione proprio i compiti più importanti o quelli più semplici della posizione che il titolare, durante l'intervista di tipo comportamentale, potrebbe dare per scontati;
- La non chiarezza che ancora ruota intorno al concetto di competenza e dunque il rischio di fare riferimento, senza riuscire a differenziarli, ad aspetti diversi della persona (tratti, motivazioni, conoscenze, etc);
- Il focus centrato sui best performers reali con la conseguente esclusione di quelli "ideali", nel senso che viene eliminata la possibilità d'inserimento di comportamenti diversi ma ugualmente o maggiormente efficaci.

3.3 Job profile

Nella delineazione del profilo il selezionatore preferirà inserire determinati elementi piuttosto che altri solo dopo averli costantemente rapportati a dei principi di base che servono da orientamento. Questi principi potrebbero tanto essere il frutto di anni di pratica, della perspicacia e, dunque, della soggettività del selezionatore guidato dal ricordo di comportamenti di successo quanto essere giustificati da un modello teorico empiricamente validato. L'utilizzo di una teoria che abbia basi scientifiche permette di ridurre il margine di errore ed aumentare la conoscenza oggettiva della posizione, depurata, per quanto possibile, dal pregiudizio. Così si può realmente soddisfare il bisogno organizzativo, che non sempre è palese, grazie ad un metodo che conduca a soluzioni efficaci e che consenta previsioni maggiormente affidabili.

Nella definizione del profilo bisogna tener conto delle seguenti variabili:

- ◇ il contesto organizzativo, dunque struttura, cultura e clima che influiscono di gran lunga sui comportamenti organizzativi. In base a queste variabili si possono evincere le caratteristiche di personalità che meglio appoggiano il fit persona – organizzazione e che rendono i candidati che le posseggono più idonei di altri ad essere inseriti nel contesto di riferimento;
- ◇ il modello teorico di riferimento, in quanto la scelta di esso incide sullo stile del job profile;
- ◇ la tipologia delle posizioni da ricoprire e le attività di sua competenza.

Tutte le caratteristiche che formano il profilo del candidato da selezionare sono dunque connesse alla necessità di realizzare i comportamenti organizzativi attesi.

Quando si vuol definire il profilo ideale si vanno ad individuare sia caratteristiche di tipo oggettivo sia caratteristiche di tipo soggettivo, che il

candidato dovrebbe possedere per poter svolgere al meglio le mansioni relative alla posizione che gli verrà affidata secondo le peculiarità specifiche del contesto d'appartenenza.

Tra le caratteristiche oggettive ci sono i requisiti generali relativi al sesso, all'età, alla nazionalità, alla residenza e allo stato civile; i requisiti scolastici relativi al titolo di studio, alla formazione manageriale e alla conoscenza delle lingue mentre i requisiti professionali riguardano le conoscenze e le competenze tecnico-professionali, le precedenti esperienze lavorative e le attività svolte.

All'interno delle caratteristiche soggettive si enumerano variabili che implicano un lavoro di rilevazione molto più difficoltoso, ad esempio tratti di personalità, spinte motivazionali, attitudini e capacità comportamentali del candidato. Tali caratteristiche sono importanti perché determinano i comportamenti auspicati nella posizione. Oggi si dispone di molti strumenti che permettono di misurare e valutare la personalità e in ambito organizzativo il più utilizzato è il Big Five Questionnaire (Caprara, Barbanelli, Borgogni, 1993).

E' importante avere un profilo chiaro e ben definito per diminuire il rischio che il capo diretto, interessato alla posizione, spinga per preferire un candidato vicino a quello che è il suo modello interiorizzato di "buon lavoratore" o verso una risorsa con caratteristiche superiori a quelle che sono utili alla posizione.

Il profilo professionale costituisce il punto di collegamento tra l'area organizzativa del ruolo, quindi la posizione, e l'area soggettiva di esso, quindi la persona. Esso è importante non solo nella ricerca e nella selezione del personale ma in molte delle attività della gestione delle risorse umane, quali la valutazione, l'orientamento, la formazione e la sua definizione è cruciale nei momenti di cambiamento o di sviluppo organizzativo. Il profilo può essere

delineato partendo da due differenti punti di vista, ovvero voler comporre un profilo essenziale oppure uno di eccellenza. Nel primo caso si terrà conto delle capacità minime che la posizione richiede al titolare e delle quali necessariamente si deve tener conto sia nella selezione interna che in quella esterna mentre nel secondo caso si fa riferimento alle capacità che, se possedute dal titolare della posizione, gli permetteranno il conseguimento di posizioni di livello superiore.

CAPITOLO 4

4.1 La scelta degli strumenti: intervista o test?

L'ultimo step della fase di progettazione di una selezione del personale consiste nell'articolazione del processo selettivo vero e proprio, dunque delle prove da somministrare e dell'introduzione o meno di filtri, cioè decidere se portare tutti i candidati alla fine di tutte le prove di selezione e fare una cernita solo all'ultimo step oppure far accedere alla prova successiva solo i candidati che hanno superato la precedente. Tali scelte dipendono anche dal numero dalle persone reclutate; ad esempio se le candidature pervenute sono molto numerose è impensabile procedere con tutti nella modalità del colloquio individuale e dunque si fa necessaria una prima scrematura. Bisogna tener conto anche delle caratteristiche dei candidati: una persona giovane accetta meglio di chi è più avanti degli anni le prove di gruppo o un assessment center.

Nel 1949 Thorndike ha identificato quattro requisiti che una metodologia deve possedere affinché possa essere utilizzata da un selezionatore. Si tratta di attendibilità, validità, assenza di distorsioni e utilità. L'attendibilità riguarda la capacità di uno strumento di fornire delle misurazioni dell'oggetto in questione che siano coerenti tra loro: ad esempio una forma di attendibilità è quella inter-giudice, per cui esiste l'accordo giudici differenti che misurano la stessa caratteristica. La validità può essere interna, esterna e di criterio. La validità interna corrisponde alla capacità di misurare ciò per cui lo strumento è stato messo a punto; la validità esterna è la generalizzabilità dei risultati a soggetti anche con caratteristiche molto diverse tra loro e la validità di criterio è la capacità predittiva dello strumento in base ad un criterio esterno. L'utilità riguarda il grado di accettazione degli strumenti da parte dell'azienda.

L'intervista è uno strumento psicodiagnostico e tra quest'ultimi è il più utilizzato nell'ambito della psicologia del lavoro, soprattutto nella selezione e nell'orientamento. Un altro strumento è costituito dai test che, se affiancano l'intervista, permettono il compimento di un buon lavoro. L'uso congiunto di più strumenti costituisce la soluzione migliore alla questione di quale sia il più adatto, in quanto essi posseggono qualità complementari. C'è da dire che nelle aziende quando vengono applicati sia l'intervista sia i test, la prima comunque viene rivestita di maggiore importanza rispetto ai secondi, sia da parte del selezionatore che del selezionando. Le caratteristiche che rendono l'intervista così apprezzata sono la sua flessibilità, l'illusione della facile applicazione da parte di chi la conduce e quella di maggior possibilità di espressione da parte dell'intervistato. Si può procedere sia con un colloquio individuale che di gruppo: l'intervista individuale è molto flessibile perché dà al selezionatore la possibilità di utilizzare la dinamica relazionale per conoscere meglio il selezionato però ha lo svantaggio di richiedere più tempo (si pensi ai tempi e modi di somministrazione di un questionario o di un test) ed è soggetto alle distorsioni sia dell'intervistato che dell'intervistatore; l'intervista di gruppo permette di cogliere in maniera immediata più persone nello stesso tempo, dunque di captare certi aspetti di natura unicamente relazionale che non si potrebbero osservare così direttamente con altri strumenti, quali colloquio individuale, test e questionario, con il limite, però, che, se un candidato non si espone, si porrà la questione della rappresentatività del comportamento messo in atto.

L'uno e l'altro strumento, nella storia della psicologia del lavoro, sono stati in auge in diverse fasi e alternativamente; ciò dipende dalle tendenze del momento in psicologia. Ad esempio, quando l'orientamento di maggior gradimento era la Psicotecnica, i test costituivano il mezzo privilegiato, perché

ciò che si ricercava era la scientificità, l'oggettività, i metodi quantitativi in opposizione alla soggettività e ai metodi qualitativi, tra i quali dunque l'intervista. Con il tempo sono emersi anche i limiti dei test, come la rigidità dell'applicazione. Dall'altra parte, anche "chi si sottopone" al processo selettivo ha sviluppato un atteggiamento verso i test connotato da timore e fantasie circa il loro potere di scandagliare gli antri più profondi della psiche umana. Negli strumenti auto-compilati in particolare, i cosiddetti self - report, c'è rischio di distorsione legata alla desiderabilità sociale, che in un contesto quale la selezione per una posizione lavorativa è, per ovvie ragioni, molto accentuata mentre negli strumenti per testare le abilità, nei quali ci sono risposte giuste e sbagliate, l'esito potrebbe essere non rappresentativo della prestazione per una serie di fattori, tra i quali l'incidenza nella performance dell'ansia che può accompagnare la persona durante l'iter selettivo. Nel 2005, McCarthy e Goffin hanno dimostrato che l'ansia di un candidato, durante un test di selezione, ha una relazione negativa con la prestazione e se ciò potesse fornire informazioni circa la gestione dell'ansia, che pure è un indicatore importante per rivestire determinate posizioni lavorative, potrebbe essere utile ai fini della selezione ma l'ansia non viene rilevata in maniera diretta dai test, per cui finisce per agire solo come variabile di disturbo.

Il pregio di test e questionari è che consentono di esaminare tutti i candidati nello stesso momento per via della somministrazione in gruppo e danno la possibilità di metterli a confronto mediante la standardizzazione dei punteggi. La tendenza odierna non è più quella di creare opposizione tra i due strumenti ma di utilizzarli entrambi. Trovandomi d'accordo con essa sceglierò di applicare test ed intervista nella progettazione dei processi e degli strumenti utili alla realizzazione del mio progetto di selezione.

4.2. L'intervista

L'intervista è lo strumento più usato, sia in Europa che negli Stati Uniti, nelle procedure di selezione ed orientamento delle risorse umane, tanto che quasi tutti i contesti lavorativi di varie dimensioni ne conducono almeno una prima di assumere nuovo personale.

Nel 1993, Anderson e Shackleton hanno riassunto in sette punti principali le ragioni per cui l'intervista è rivestita di tale rilevanza. Essi sono:

1. È l'unico strumento utilizzabile in selezione che fornisce una visione globale del candidato;
2. Permette al candidato di conoscere la futura posizione lavorativa che potrebbe occupare, di valutare il contesto organizzativo e quanto si è disposti a dargli in cambio per il suo lavoro;
3. La convinzione dell'intervistatore di possedere uno strumento che gli consenta accuratezza e precisione nella conoscenza dell'intervistato;
4. Il piacere che l'intervista dà all'intervistatore in termini di percezione del potere di esaminare le esperienze di persone appena conosciute;
5. La possibilità, da parte di ambo le parti, di trovarsi di fronte a materiale direttamente giudicabile, senza affidarsi ad altri strumenti di valutazione, come il test;
6. La comunicazione a due vie tra intervistatore ed intervistato, difatti da qui il termine inter-vista;
7. La considerazione di essa anche come strumento di relazione pubblica che diffonde all'esterno l'immagine aziendale.

Ci sono autori che utilizzano i termini intervista e colloquio con un'accezione differente in base alla dinamica motivazionale dei protagonisti di un rapporto a due: se essi hanno inoltrato la richiesta di essere messi in contatto tra loro si parla di colloquio mentre se uno dei due "subisce" l'incontro si parla

d'intervista. Nel caso specifico della selezione, i termini possono essere usati indifferentemente, dato che la motivazione dell'intervistato può essere tanto estrinseca quanto intrinseca. C'è chi usa l'espressione "intervista-colloquio".

Una definizione esauriente di colloquio è la seguente: *“un particolare tipo di strumento caratterizzato da uno scambio verbale in una situazione dinamica di interazione psichica che permetta lo svilupparsi di un processo di conoscenza. Per raggiungere tale obiettivo ci si basa sul consenso, tra conduttore e partecipante, a discutere, parlare, trattare insieme un tema o un argomento. Per facilitare la comunicazione, il conduttore usa tecniche non direttive, consente al soggetto di sentirsi valorizzato, non sottoposto a giudizio valutativo, trattato come persona da un'altra persona di cui percepisce la disponibilità”*³⁴

Dunque il colloquio è uno strumento per conoscere l'altro ed è per questo pertinente ai fini della selezione. L'intervista di selezione presenta ovviamente caratteristiche che le sono proprie e che la rendono differente dalle interviste condotte in altri ambiti, dato che le caratteristiche che essa assume dipendono dal contesto e dalle finalità.

Nel 1987, Herriot ha affermato che l'intervista di selezione può essere esaminata da tre diverse prospettive:

- Prospettiva organizzativa: l'intervista è il primo momento face to face con il candidato ed è considerata la modalità migliore, se non l'unica, per valutare le caratteristiche personali che sono considerate necessarie per ricoprire una certa mansione;
- Prospettiva del candidato: l'intervista è il momento cruciale della selezione e la prova più difficile da affrontare ma è anche l'occasione per ricevere informazioni sull'organizzazione e sulla mansione;

³⁴ Lis, Venuti, De Zordo (1991), *Il colloquio come strumento psicologico*. Giunti, Firenze.

- Prospettiva psicologica: l'intervista è uno strumento di valutazione con caratteristiche di attendibilità, sensibilità e previsione del futuro comportamento lavorativo del candidato.

L'intervista ha come fine la valutazione perché termina necessariamente con un giudizio sul candidato circa il suo grado d'idoneità ad occupare una certa posizione lavorativa. Essa è l'unico strumento che permette di avere informazioni sul comportamento presente e passato della persona con cui s'interagisce, le quali sono importanti alla luce di una comprensione della presenza dei requisiti necessari. Ha inoltre, come fa notare Argentero, una serie di funzioni secondarie da non sottovalutare:

- Rendere attraenti per il candidato l'organizzazione e la posizione da ricoprire;
- Fornire informazioni sulle condizioni di lavoro e sulle possibilità di carriera;
- Stabilire relazioni interpersonali positive, come buona premessa per l'eventuale inserimento lavorativo futuro;
- Mantenere relazioni positive con l'ambiente esterno all'organizzazione.

4.3. I test nella selezione

Nel vastissimo ambito dei test psicologici di cui oggi disponiamo bisogna fare una valutazione e dirigersi verso quelli che sono realmente utili nella selezione delle risorse umane.

Anche alla luce dell'attenzione rivolta nel profilo ai tratti di personalità, è utile fare maggiormente riferimento ai test che misurano variabili soggettive, quali personalità, appunto, ma anche motivazione ed abilità sia attitudinali che intellettive. Tutte queste variabili messe assieme permettono una valutazione integrata della persona, la quale è utile nell'ottica di un confronto tra l'analisi

organizzativa già effettuata e il profilo della persona per verificarne la compatibilità con la cultura organizzativa vigente.

Se si vuole compiere un buon processo di selezione, è bene dunque utilizzare un test per la misura della personalità. Oggi i più usati in ambito organizzativo sono quelli che si rifanno ad una teoria fattorialista, quindi teorie dei tratti, teorie tipologiche e modelli dimensionali, che sono stati sviluppati apposta per lo studio le dimensioni di personalità, utilizzando una metodologia statistica dell'analisi fattoriale. Tra gli autori che hanno dato un contributo rilevante si annoverano Cattell, Eysenck, Guilford, Comrey, i quali hanno prodotto diverse teorie di personalità, alla base delle quali ci sono comunque gli stessi principi cardine:

“la convinzione dell'esistenza di caratteristiche individuali stabili che permettono di prevedere il comportamento individuale nelle diverse situazioni;

la personalità intesa come insieme di fattori ordinati gerarchicamente (approccio gerarchico);

l'uso dell'analisi fattoriale per identificare le dimensioni fondamentali della personalità;

l'impiego del questionario come metodo principale di indagine sulla personalità”³⁵

Esistono due tipologie di questionari di personalità: i questionari che indagano specifiche patologie della personalità per cui vanno a valutare sintomi o comportamenti che sono necessari per la diagnosi psicologica e poi quelli che hanno come fine l'indagine sulla struttura di personalità, che possono essere utilizzati in un setting che non è necessariamente clinico. Inoltre un questionario di personalità può essere monofasico o monofattoriale se valuta

³⁵ Mastroianni, A. (2008) Il testing psicologico nella selezione in op. citata, pag. 144.

un solo aspetto di personalità mentre è multifasico o multifattoriale se prende in considerazione più dimensioni contemporaneamente. I test multifasici, a loro volta, si dividono in obiettivi e proiettivi: i primi sono caratterizzati da stimoli strutturati e definiti e l'assegnazione dei punteggi è rigidamente stabilita in modo che la siglatura del protocollo possa essere effettuata anche da chi non conosce le teorie che sottendono il test anche se l'interpretazione dei risultati, i quali sono sottoposti ad elaborazione statistica e standardizzati, essendo soggetta ad un certo margine di arbitrarietà, richiede maggiori competenze. Nei test proiettivi, invece, gli stimoli sono poco definiti e la gamma delle risposte possibili è praticamente illimitata per cui la loro somministrazione richiede un training adeguato, se non una vera e propria specializzazione.

Un test obiettivo che si può usare in selezione per la misura della personalità è il *16 Personality Factors (16 PF)* di Cattell. La prima versione risale al 1949 ed è un questionario autosomministrato con affermazioni e risposte a scelta multipla (“affermazione positiva”, “affermazione negativa”, “incertezza”).

Il test ha diverse forme, tra cui la A e la B sono state molto impiegate sia in psicologia clinica che in psicologia del lavoro, a dimostrazione che ricorrere alle sedici dimensioni di personalità, così come sono state definite da Cattell, dunque ad un modello multifattoriale, consente di possedere un strumento diagnostico e prognostico molto valido e che supera di gran lunga una scala unidimensionale.

La misura delle sedici dimensioni, in entrambe le forme, ha però il limite di richiedere molto tempo e perciò si è avvertita l'esigenza di una forma più breve, anche a costo di una leggera diminuzione dei coefficienti di fedeltà. Da qui è nata la Forma C che, oltre a soddisfare tale necessità, ha utilizzato un

linguaggio più semplice e ha fatto ricorso ad un indice che permette di visualizzare i tentativi di deformare l'autodescrizione.

Le 16 dimensioni della personalità del 16 PF sono:

A = Schizotimia/Ciclotimia

B = Bassa attitudine generale/Intelligenza

C = Instabilità generale/Forza dell'io

D = Sottomissione/Dominanza

E = Desurgenza/Surgenza

F = Debolezza di carattere/Forza super-io

G = Inibizione schizotimica/Intraprendenza ciclotimica

H = Rudezza/Delicatezza

I = Libertà da tensioni paranoiche/Tendenza paranoica

L = Atteggiamento pratico/Indifferenza alle convenzioni sociali

M = Ingenua semplicità/Sofisticazione

N = Libertà da ansia/Insicurezza ansiosa

Q1 = Conservatorismo/Radicalismo

Q2 = Dipendenza dal gruppo/Autosufficienza

Q3 = Mancanza di stabilità di carattere/Forza di volontà

Q4 = Distensione/Ansia somatica

Questi 16 fattori, che sono tra di loro indipendenti, si riferiscono alla struttura di personalità adulta e normale e perciò la loro applicazione si rivela particolarmente utile in campo lavorativo.

La tipologia di Cattell è stata convalidata non solo nelle ricerche condotte in ambito lavorativo ma anche in campo educativo, sociale e clinico.

4.4. Le prove di gruppo

Recentemente si è molto esteso l'uso di modalità di selezione di gruppo che dunque vengono affrontate in maniera collettiva e che consentono l'osservazione delle interazioni tra i candidati e del loro comportamento all'interno di un team. Tale diffusione non è legata, come fa notare Sprega, alla scoperta dello strumento, dato che esso era già noto in psicologia, piuttosto è dovuta alla presa di consapevolezza della sua utilità nella selezione così come nella valutazione del potenziale. Ci sono due tipi di prove di gruppo: colloquio di gruppo e assessment center.

Il colloquio di gruppo può prevedere una discussione su un tema libero o predefinito, l'analisi di un caso, l'elaborazione di una decisione, un progetto da realizzare o un gioco di gruppo. Il giudizio su ogni candidato è formulato in modo collegiale dall'animatore e dagli osservatori, seguendo lo schema definito nel job profile.

L'assessment center è uno strumento di valutazione più sofisticato che è stato sperimentato, tra gli anni '20 e '40, dall'esercito americano mentre il primo utilizzo in ambito aziendale si fa risalire all'American Telephon & Telegraph Co per la selezione di capi intermedi. Nel 1989, durante il Seventh International Congress on the Assessment Center Method tenutosi a Pittsburgh sono stati definiti i requisiti minimi da rispettare affinché il metodo sia applicato in maniera corretta:

- Costruzione di job analysis e job profile prima della prova;
- Griglia di osservazione a partire dal job profile;
- Tutte le dimensioni del profile devono essere coinvolte all'interno della prova;
- Gli strumenti devono essere articolati e di natura diversa;
- Le simulazioni devono riprendere i compiti relativi al ruolo d'interesse;

- Un osservatore ogni due o tre valutati;
- Formazione degli osservatori, per uniformare le modalità di giudizio;
- Schemi di valutazione coerenti con il profilo da rilevare;
- Ogni valutatore stila un report finale per ciascuna prova;
- Le valutazioni finali su ogni candidato devono essere condivise da tutti gli osservatori.

L'assessment si avvale sia di strumenti di gruppo sia di strumenti individuali e richiede molto tempo ed impegno per essere preparato ma è sicuramente più affidabile e preciso. Viene utilizzato soprattutto per figure specialistiche alle quali sono richieste caratteristiche particolarmente critiche e complesse e nella ricerca di profili manageriali.

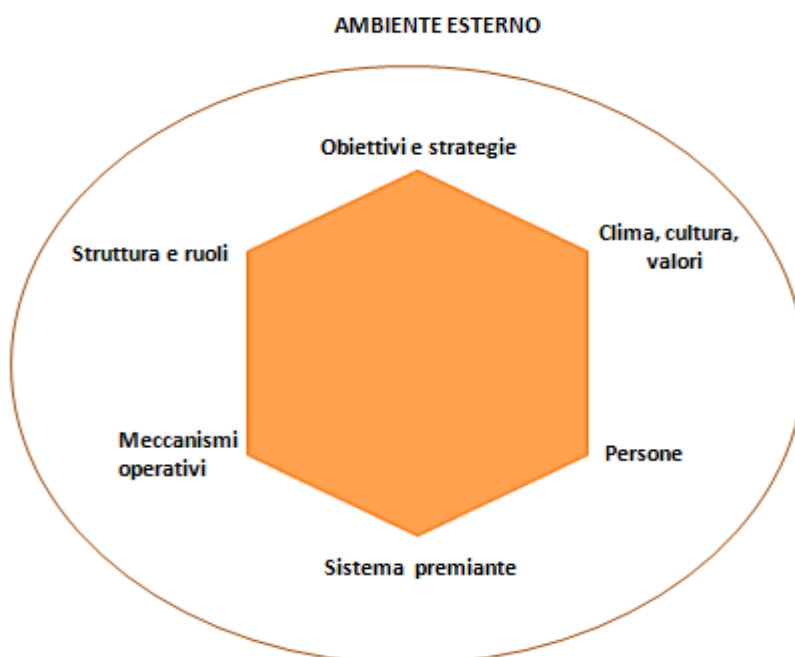
CAPITOLO 5

5. 1. Il metodo

L'analisi di contesto è stata elaborata in rapporto alle sei variabili del modello dell'esagono, dunque muovendomi all'interno di una prospettiva sistemica per definire gli elementi di base del report finale. Pertanto, tenendo conto delle dimensioni organizzative che compongono tale modello, sono stati utilizzati i seguenti strumenti:

- Intervista semi - strutturata alla Responsabile, che occupa la posizione più alta all'interno del Servizio Affidi – Adozioni e Psicologia Giuridica;
- Osservazione completa, dato che io stessa faccio parte, in qualità di tirocinante, del contesto organizzativo;
- Lettura dei documenti organizzativi (registro delle attività e registro delle riunioni d'equipè).

Il check-up si basa sul seguente modello di analisi organizzativa (modello dell'esagono):



L'analisi ha la finalità di produrre conoscenza sull'azienda committente un processo di selezione del personale ed è stato concepito alla luce delle dimensioni organizzative considerate durante le interviste, l'osservazione diretta e la lettura dei documenti organizzativi, ma non è stato realizzato sotto forma di mera check-list delle suddette variabili per facilitare l'emergere del naturale intreccio e reciproca influenza fra di loro.

Per raccogliere le informazioni necessarie alla job analysis, nel senso di job description più job profile, relativa alla posizione di Volontaria del Servizio Civile, ho utilizzato come strumento l'intervista semi-strutturata, dunque pur mantenendo uno schema – guida, ho approfondito spunti interessanti che ogni intervistato ha fornito. Essa è stata condotta con le Volontarie del Servizio Civile uscenti, con Volontarie degli anni passati, con figure che collaborano con la posizione d'interesse. Sono state intervistate 10 Volontarie su 11 che nel corso degli anni si sono avvicinate. Le aree tematiche affrontate con ciascun intervistato sono le seguenti:

- ✓ Il loro parere circa il motivo per cui si è mostrata la necessità d'inserire il Volontariato Civile all'interno del Servizio;
- ✓ Le mansioni della posizione;
- ✓ Il budget mensile;
- ✓ La rete di relazioni nella quale la posizione è inserita;
- ✓ La tipologia di ambiente lavorativo;
- ✓ Le responsabilità della posizione e le limitazioni di potere alle quali è sottoposta;
- ✓ Il tipo di competenze che dovrebbe possedere chi aspira a questa posizione;
- ✓ La capacità di problem solving richiesta;

- ✓ Esempio di input che questa posizione riceve e di output che deve fornire;
- ✓ Esclusività dei compiti ai quali la posizione in questione assolve o la possibilità che possano essere sostenuti anche da altre figure;
- ✓ Autonomia nella realizzazione del fine ultimo del suo lavoro o necessità che concorrano altre posizioni.

In accordo con gli approcci più recenti, che puntano a rendere maggiormente immediato il passaggio dall'analisi della posizione alla definizione del profilo, ho pensato, non avendo a disposizione uno strumento che permetta la behaviour analysis, la quale consente la contemporanea focalizzazione sui comportamenti e sulle competenze necessarie per metterli in atto, d'includere nelle aree da investigare, oltre alle domande tipiche che si fanno nelle interviste di posizione classiche, anche degli spunti che permettevano all'intervistato stesso di riflettere e di fare delle inferenze sulle caratteristiche che il candidato ideale dovrebbe possedere per realizzare le mansioni da lui stesso descritte e che ha dovuto mettere in campo in prima persona, in quanto ex titolare della posizione in oggetto. Determinate caratteristiche di personalità così come certi atteggiamenti e comportamenti considerati di successo all'interno dell'organizzazione sono tornati in tutte le interviste condotte, compresa quella con la Responsabile del Servizio. Ciò oltre ad aver avuto la sua importanza in vista dell'analisi del contesto, mi ha consentito di fare le prime ipotesi circa la composizione, all'interno della definizione del profilo, della sezione dedicata alle attitudini che maggiormente determinano i comportamenti di successo auspicati nella posizione, alcune poi confermate dai risultati ottenuti dalla somministrazione alle ex Volontarie Civili, di un questionario di personalità, il 16 PF di Cattell nella forma C. Come avviene in tutte le misurazioni psicologiche, ad ognuna delle Volontarie sono stati

assegnati dei valori numerici in base alla loro risposta agli item che compongono il test e tali valori, denominati in gergo punteggi grezzi, sono stati confrontati tra loro, per calcolare i punteggi grezzi medi, prestando particolare attenzione, tra i sedici fattori di personalità distinti da Cattell, a quelli che hanno avuto un peso significativo in quasi tutti i singoli test e che erano già emersi nel corso delle interviste, per poi trasformarli secondo la standardizzazione italiana, in punteggi standard che vanno a creare il profilo medio, rispetto al quale si potranno confrontare i profili dei candidati partecipanti alla selezione, ipotizzando che un candidato che presenti, rispetto ai fattori di personalità ricercati, un punteggi superiore a quello medio, abbia buone probabilità di riuscita nella posizione richiesta, dunque un ottimo potenziale.

5.2. Servizio Affidi – Adozioni e Psicologia Giuridica (Area di Coordinamento U.U. O.O. M.M. I.I., Asl Ce1): analisi di contesto.

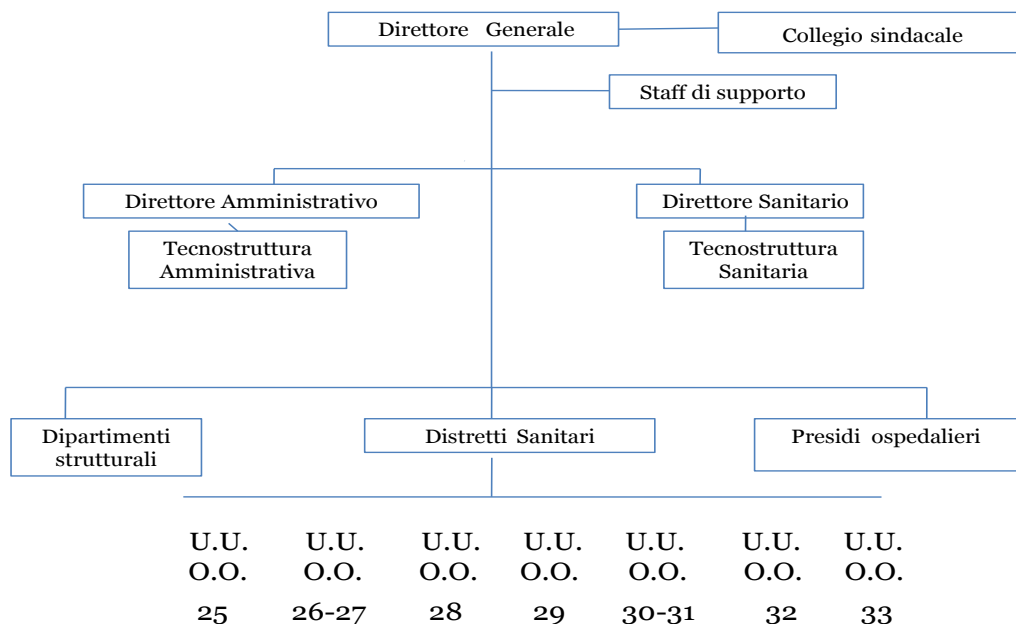
L’Azienda Sanitaria Locale “Caserta 1” si è costituita Azienda con personalità giuridica pubblica ed autonomia imprenditoriale con D. P. G. R. n. 12263 del 22.12.1994, potendo così godere di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile, gestionale, tecnica.

Il logo dell’Azienda è il seguente:



Il sito WEB dell’ASL è www.aslcaserta.it.

Il modello organizzativo dell’Azienda si estrinseca in tre macrolivelli: il livello della Direzione Generale cui compete la missione direzionale dunque la funzione strategica; il livello centrale al quale compete la missione funzionale, che consiste nel fornire il supporto tecnico ed amministrativo; il livello operativo a cui compete la missione produttiva, dunque l’erogazione della prestazione. Qui di seguito l’organigramma permetterà una maggiore comprensione.



L’organo di governo è il Direttore Generale che ha il compito di definire gli obiettivi ed i programmi e di verificare che essi siano portati a termine. E’ titolare di tutti i poteri di gestione, rappresentante legale dell’Azienda e può delegare direttamente ai Direttori Sanitario ed Amministrativo i propri poteri ed i propri compiti. Direttore Generale, Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario costituiscono la Direzione Generale, che ha il compito di conseguire

la missione direzionale. Il Collegio Sindacale verifica l'amministrazione dell'azienda sotto il profilo economico, vigila sull'osservanza della Legge, riferisce trimestralmente alla Regione sui risultati e semestralmente al Presidente della Conferenza dei Sindaci. Dura in carica tre anni ed è composto da cinque membri di cui due designati dalla Regione, uno designato dal Ministero del Tesoro, uno dal Ministero della Sanità e uno dal Presidente della Conferenza dei Sindaci.

La Direzione Generale è supportata da sette Servizi (Servizio Relazioni con il Pubblico e Marketing; Servizio Controllo di Gestione, Programmazione e budget con annesso servizio statistico – epidemiologico e sistema informativo; Servizio Controllo Interno di Valutazione; Servizio per lo Sviluppo Aziendale e del Miglioramento dei Percorsi; Servizio acquisto e controllo prestazioni esterne e della mobilità delle prestazioni sanitarie con annesso servizio; Vigilanza e Controllo sulle Strutture Sanitarie e sulle Prestazioni acquistate e Monitoraggio COM; Servizio per la programmazione e il Controllo dell'area Socio-sanitaria; Relazioni Sindacali e Rappresentanze della Direzione Generale per gli accordi Legge 328/2000 con gli Enti Locali). Ci sono, oltre a questi, altri 4 uffici di staff (Programmazione delle Emergenze 118 e continuità assistenziale con servizio per lo studio e ricerca delle marginalità; Ufficio di controllo regolarità amministrativa e contabile; Ufficio Stampa; Servizio Prevenzione e Protezione).

Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario sono nominati dal Direttore Generale e, nello specifico, il primo indirizza e controlla gli aspetti giuridico – amministrativi ed economico-finanziari e si accerta della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività svolta dai Servizi amministrativi e dalle Unità Operative Amministrative mentre il secondo assicura la direzione e l'integrazione delle diverse strutture sanitarie dell'azienda allo scopo di

perseguire i fini di qualità, efficacia ed efficienza, individua e propone gli standard qualitativi obbligatori delle attività sanitarie aziendali, arricchisce le prestazioni con lo sviluppo della “specializzazione”, si occupa dello sviluppo delle risorse umane e della programmazione delle attività formative, identifica i bisogni di salute dell’utenza e promuove iniziative di ricerca.

Il livello centrale è costituito dalla tecnostruttura che viene articolata in Area Tecnostruttura Amministrativa (Area gestionale delle Risorse Economiche e degli acquisti, Area gestionale delle Risorse Tecniche e Sicurezza, Area gestionale delle Risorse Umane e Gestione Legale, Area del decentramento Amministrativo) ed Area Tecnostruttura Sanitaria (tra cui: Ufficio per i rapporti con i Medici di Medicina Generale, Servizio per l’Assistenza Farmaceutica Territoriale, Area dei Servizi delle professioni Sanitarie).

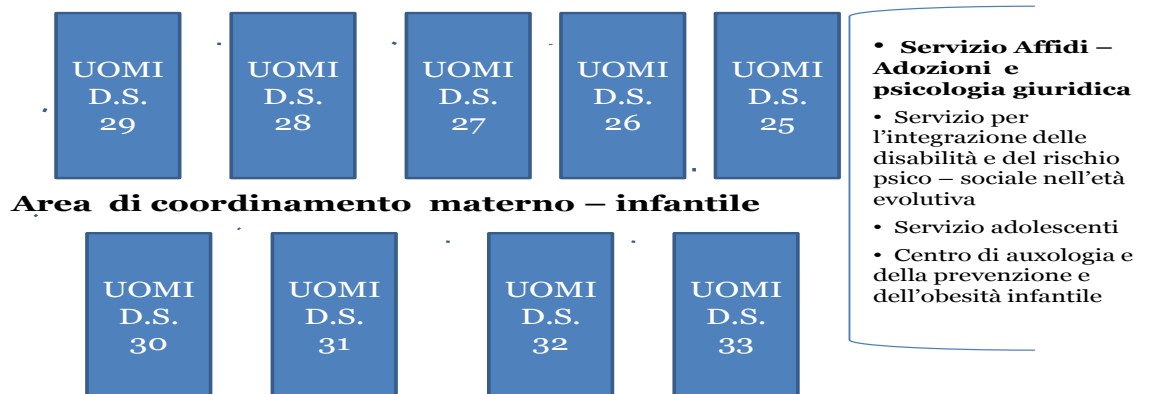
Le strutture di erogazione dell’ Azienda sono i Distretti sanitari, i Presidi Ospedalieri Aziendali e i Dipartimenti.

I distretti sanitari rispondono all’esigenza di razionalizzazione dei percorsi di assistenza per consentire una risposta coerente con i bisogni sanitari della popolazione di uno specifico territorio, in vista di una migliore qualità dei Servizi e di una migliore distribuzione della spesa sanitaria. Il cittadino, attraverso il distretto sanitario, può accedere a tutti i Servizi dell’Azienda. Il responsabile dell’insieme delle prestazioni, le quali devono rispondere alla domanda dell’utente, è la Direzione Distrettuale, che stila il programma delle attività distrettuali sulla base delle risorse assegnate e coerentemente con la programmazione regionale e aziendale e poi approvato dal Direttore Generale. Per ciascun distretto sanitario è istituita un’unità amministrativo – contabile e un ufficio di coordinamento delle attività distrettuali, il quale è costituito dai responsabili delle unità operative in cui il distretto è suddiviso. Le unità operative garantiscono l’espletamento dei gruppi di attività (Unità Operativa

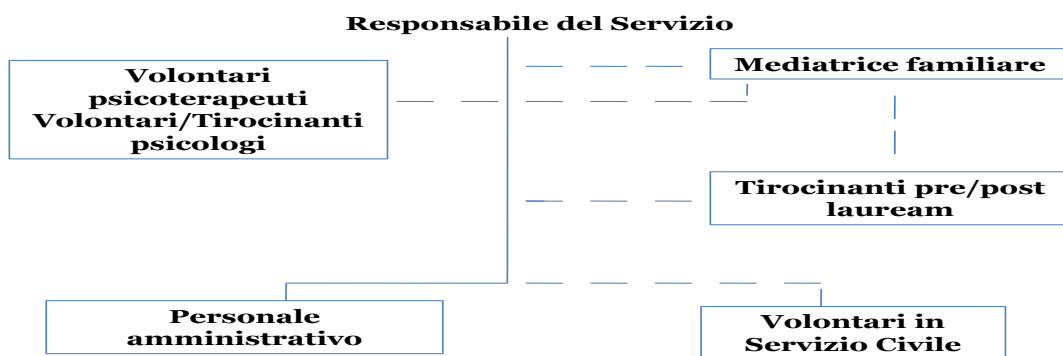
Amministrativa, Unità Operativa Assistenza Sanitaria di base, Unità Operativa Materno Infantile, Unità Operativa Medicina Legale, Unità Operativa Riabilitativa, Unità Operativa ADI, Unità Operativa Geriatria).

Presso l'Asl Caserta 1, le attività di assistenza sanitaria rivolte alla famiglia, alla coppia, alla donna e al minore sono organizzate all'interno delle U.U. O.O. M.M. I.I. (Unità Operative Materno Infantili) che sono presenti in tutti i Distretti Sanitari dell'Azienda e, in ognuno di essi, l'unità operativa si articola in consultori familiari, medicina di comunità, neuropsichiatria infantile, unità di valutazione multidisciplinare, vaccinazioni ed è costituita dai seguenti operatori: ginecologo, assistente sociale, pediatra, neuropsichiatra infantile, ostetrica, psicologo, personale parasanitario, personale amministrativo.

Presso l' Unità Operativa Materno Infantile del distretto 25, del quale il comune capofila è Caserta, hanno sede un centro sovra-distrettuale e un Servizio a Rilevanza Aziendale, rispettivamente il Centro di Auxologia e della prevenzione e terapia dell'obesità infantile e il Servizio Affidi-Adozioni e Psicologia Giuridica. Un Servizio a rilevanza aziendale concerne attività e prestazioni che non interessano ampie fasce della popolazione ma che richiedono un'organizzazione più complessa o altamente specialistica, per cui è necessaria la centralizzazione. Dunque il Servizio di Psicologia Giuridica è collocato all'interno dell'Area materno – infantile su tutto il territorio Asl Ce 1.



Per quanto concerne la struttura interna al Servizio Affidi – Adozioni e Psicologia Giuridica, dato che si tratta di un contesto di piccole dimensioni, si può far riferimento, piuttosto che ad un vero e proprio organigramma, ad una mappa organizzativa come la seguente:



Legenda:

Linea continua: ruolo stabile

Linea tratteggiata: ruolo occasionale

I ruoli stabili all'interno del Servizio sono due: la responsabile e l'infermiera professionale. La prima si occupa di tutti gli interventi specialistici rivolti all'utenza e la seconda cura la parte amministrativa ed è preposta all'accettazione e all'accoglienza dell'utente. In un'ottica di flessibilità, un'altra figura, la quale occupa la posizione di assistente sociale in un'altra unità operativa dell'Asl, copre una parte del suo monte ore presso il Servizio di Psicologia Giuridica, in qualità di mediatrice familiare. Lungo un continuum, i cui estremi sono costituiti da formalità ed informalità, i rapporti e la comunicazione tra queste tre figure si collocano in una posizione centrale. La Responsabile del Servizio e l'Infermiera Professionale si parlano utilizzando il lei; sono solite, come la mediatrice familiare, accennare solo a questioni personali e i loro discorsi sono molto centrati sul compito; c'è un forte rispetto degli spazi fisici, per cui raramente una utilizza la stanza destinata all'altra, se non in condizioni di necessità. Tutto ciò fa pensare ad una certa formalità che però non è riscontrabile in altri versanti, difatti la mediatrice familiare si rivolge ad entrambe le due figure utilizzando il tu; ci sono momenti in cui cordialmente si scherza e, come si potrebbe immaginare a partire dal livello di semplicità della struttura, non c'è una marcata centralizzazione nelle prese di decisione, anzi tutte sono coinvolte e partecipano ai processi decisionali così come sono a conoscenza degli eventi che possono avere una ricaduta sul funzionamento della struttura.

Altre persone che lavorano all'interno del Servizio, ricoprendo ruoli occasionali, sono Volontari di vario tipo e tirocinanti, che si possono immaginare come delle figure che gravitano attorno ad esso. Volontari e tirocinanti sono ruoli sempre presenti ma ricoperti dalle stesse persone solo per breve tempo, con un ricambio molto veloce, anche di sei mesi in sei mesi. Tenendo conto che costituiscono una risorsa fondamentale e che hanno poco

tempo per imparare e per mettere in pratica, è importante la loro selezione. L'alto turnover implica, ogni volta, una perdita di know-how che ha una ricaduta sulla standardizzazione e formalizzazione delle procedure. Se da un lato, ciò costituisce un beneficio perché un'alta formalizzazione ridurrebbe l'autonomia delle giovani figure impiegate e dunque la possibilità di un loro apporto verso l'innovazione, dall'altro lato, si corre il rischio di perdere le "buone pratiche" e le innovazioni introdotte dai gruppi precedenti. Ovviamente ci sono protocolli operativi riguardanti macro-attività, quali quelli relativi all'adozione e all'affido, che sono seguiti in collaborazione con gli altri Servizi Territoriali competenti

Non c'è un regolamento scritto proprio del Servizio, il quale risponde a quello aziendale ma ci sono poche norme non scritte, quali l'utilizzo di un registro delle attività, introdotto con lo scopo di creare uno strumento che consenta la condivisione di tutte le azioni e non dimenticare mai di definirsi e presentare il Servizio, sia quando si risponde al telefono sia nel primo contatto con l'utente – cittadino.

Il sistema informativo all'interno del Servizio si basa soprattutto sulla trascrizione nel suddetto registro di tutto ciò che accade. La comunicazione delle informazioni avviene per lo più nella direzione bottom-up, i messaggi sono per lo più diretti alla Responsabile, per informarla delle telefonate, della posta in arrivo e di utenti che si sono rivolti di persona al Servizio. E' raro che la comunicazione top-down avvenga utilizzando questo mezzo; difatti la Responsabile è solita organizzare riunioni con tutti gli operatori per i passaggi d'informazioni importanti. Anche nella lettura del registro si fa sempre accompagnare dagli operatori presenti. La comunicazione tra Volontari e tirocinanti avviene prevalentemente face to face così come quella tra questi e l'infermiera e la mediatrice.

Il Servizio è inserito in un sistema di monitoraggio e controllo da parte della Direzione, ad esempio attraverso la presentazione di dati statistici ed epidemiologici alla fine di ogni anno, mentre quello interno, diretto dalla Responsabile verso i collaboratori, si basa su variabili informali.

Come si legge dall'Atto Aziendale dell'Azienda Sanitaria Locale Caserta 1, redatta nell'anno 2005, la sua missione è di *“contribuire agli obiettivi di promozione, al mantenimento e allo sviluppo dello stato di salute della propria popolazione e dell'insieme dei cittadini presenti nel territorio di competenza che si trovino nelle condizioni di bisogno d'assistenza assicurando la disponibilità e l'accesso all'intera gamma di tipologie di assistenza, di servizi e di prestazioni comprese nei livelli essenziali di assistenza, nel rispetto:*

- *dei principi di dignità della persona umana;*
- *del bisogno di salute;*
- *della sicurezza delle strutture;*
- *dell'equità nell'accesso ai servizi, avvalendosi delle attività prodotte dall'insieme dei soggetti accreditati secondo le caratteristiche qualitative e quantitative specificate dagli accordi e dai contratti di fornitura e uniformando la propria attività a criteri di efficacia, di efficienza e di economicità”³⁶.*

La mission aziendale, corrispondente dunque alla prevenzione, cura e riabilitazione connesse al “prodotto salute”, e perseguita differenziandosi per rispetto della dignità della persona umana, garanzia di sicurezza delle strutture e fornitura equa dei servizi a tutti i cittadini, è condivisa all'interno del Servizio oggetto del nostro esame, ma, come si potrà ben capire, osservando

³⁶ Regione Campania, Azienda Sanitaria Locale Caserta 1, *Atto aziendale*, 2005.

l'organigramma, la complessità e le dimensioni dell'organizzazione implicano una fitta specificità dei diversi settori nel raggiungimento “dell'obiettivo degli obiettivi”, anche in relazione alle peculiarità degli ambiti d'intervento, che nel caso specifico della nostra analisi sono:

- **AFFIDI E ADOZIONI:** informa, orienta, prepara le coppie che fanno richiesta di Adozione Nazionale ed Internazionale. Organizza incontri di gruppo e fornisce supporto psicologico nella fase di Post-Adozione.
- **MEDIAZIONE FAMILIARE:** sostiene la coppia genitoriale durante la separazione o il divorzio per la tutela del benessere psicologico del minore. Sono possibili Incontri Protetti.
- **ABUSO E MALTRATTAMENTO:** collabora con l'Ascolto Giudiziario Protetto ed interviene per la tutela psicologica e la protezione dei bambini vittime di maltrattamento e/o abuso, coinvolgendo le loro famiglie.

Il Servizio interviene su richiesta spontanea del cittadino, del Tribunale Ordinario e del Tribunale per i Minorenni, dei Servizi Sociali del Comune, delle Strutture per la tutela dei Minori e della Famiglia. I fattori che contraddistinguono la maniera di erogazione dei servizi sopraelencati sono:

- Lavoro di collaborazione ed integrazione con altri Servizi Territoriali;
- Offerta attiva;
- Le prestazioni sono unicamente di natura psicologica e il Responsabile ha una formazione specialistica nel settore d'intervento.

Il primo punto, oltre a costituire parte integrante della mission, è una diretta conseguenza della vision, consistente in una concezione globale della persona e nella convinzione che un lavoro armonico tra gli specialisti che si occupano

delle varie aree possa riflettersi nell'armonia dell'utente. Essa si colloca in una posizione di coerenza con la visione di sistema unitario che ispira il governo aziendale.

Il modo di pensare all'interno del Servizio è fortemente influenzato dalle conoscenze di tipo psicologico, delle quali la maggior parte degli operatori che vi si accostano è portatore e soprattutto perché rappresenta il tipo di formazione della Responsabile del Servizio che è la persona che progetta e dà senso agli interventi che vengono erogati.

Il valore dominante è l'appartenenza. È una delle prime cose che si percepisce e si apprende parlando con le diverse figure facenti, appunto, "parte" del Servizio. Attuali psicoterapeuti/psicologi volontari sono stati ex tirocinanti o ex Volontari in Servizio Civile o, addirittura entrambe le cose. La permanenza negli anni di alcune persone e non di altre è il frutto di un incontro tra caratteristiche individuali e caratteristiche ambientali: è indubbio che essa sia il frutto di motivazione personale ma è anche espressione di una "selezione naturale" legata alle peculiarità dell'ambiente organizzativo. Pur di fatto essendoci un elevato tasso di turnover, legato all'insita brevità dei rapporti che molte delle figure sono chiamate a tenere (si pensi al tirocinio), chi s'identifica con la missione e, soprattutto, con la visione, che è per lo più l'espressione di un leader, per certi versi carismatico, oltre che reso tale dalla legge (il Tutor, il Responsabile) e dalla competenza (la "Dottoressa"), è, a sua volta, facilitato dal contesto stesso, che tende alla perpetuazione di un gruppo, che in maniera più o meno costante, mantiene la sua presenza e che sceglie i nuovi membri attraverso un meccanismo molto simile alla cooptazione, che non è detto assuma sempre una connotazione negativa e non democratica.

Come è emerso dalla somministrazione del test 16 PF alle ex Volontari Civili, alcune delle quali sono ancora presenti ricoprendo altri ruoli di tipo

occasionale, un fattore di personalità, che è risultato nella media solo in 3 casi in un campione di 10 persone e che ha assunto valori tendenzialmente o totalmente alti negli altri 7, è quello che Cattell ha definito “Fattore Q2” (dipendenza dal gruppo) e che, volendo analizzare in termini di bisogni che comporta nell’individuo, assumendo la terminologia di Maslow e sposando la concezione per cui un’organizzazione può soddisfare bisogni individuali, ci permette di comprendere che il contesto organizzativo, nostro oggetto di analisi, risponde al bisogno di affiliazione dei suoi componenti, che comprende l’affetto, il sentimento di benevolenza e approvazione sociale, le attività gruppalì e l’amicizia. La preferenza diretta al lavoro di gruppo, l’interesse alle relazioni sociali piuttosto che a ricevere riconoscimenti professionali, il coinvolgimento più nel processo che accompagna l’esperienza che nel risultato finale s’incastra bene con la capacità della direzione del Servizio di fornire supervisione e guida.

Tra le ragioni del buon funzionamento del Servizio ci sono dunque il senso del far parte di una squadra della base operativa e l’utilizzo del bisogno e della capacità di esercitare potere, insiti nel ruolo manageriale, come strumento funzionale alla crescita dell’organizzazione, al di là della mera soddisfazione delle esigenze personali.

Le piccole dimensioni costituiscono una delle ragioni fondamentali della cultura di tipo familiaristico che si è sviluppata all’interno del Servizio e che non corrisponde a quella del contesto più ampio, dunque dell’Asl, rappresentando rispetto alla cultura di quest’ultima una sottocultura.

Da come si può evincere da quanto già descritto fino ad ora, si respira un clima collaborativo e c’è da parte degli operatori una forte identificazione con il Servizio, tanto che la maggior parte “si portano il lavoro anche a casa” e c’è il desiderio di mantenere un rapporto di continuità con esso anche quando la

durata del proprio impegno è terminata. Le giovani figure, nonostante la percezione di un lavoro che, in alcuni momenti, assorbe grosse quantità di tempo ed energia e la difficoltà a conciliarlo con attività esterne ad esso, riconoscono a tale contesto un'importante occasione formativa, che raramente trova eguali nel territorio di appartenenza.

Il Servizio di Psicologia Giuridica dell'Asl di Caserta, come è stato già accennato, lavora con altri Servizi Territoriali, ad esempio: le Case Famiglia, i Servizi Sociali del Comune, la Questura, il Tribunale Ordinario e quello per i Minorenni, collocati nella provincia di Caserta e nella Regione Campania e che costituiscono una parte della fetta ambiente esterno che entra in contatto direttamente con esso. L'ambiente ristretto con il quale il Servizio si relaziona è dato anche dal sistema sociale di appartenenza dell'utenza, che è estremamente vario, nel senso che, pur interessandosi quasi totalmente alla popolazione di Caserta e provincia, diverse fasce di essa possono costituire l'utenza, dunque ha un target molto vasto e il focus degli interventi è sia la coppia che la famiglia, più raramente il singolo, sia gli adulti che i minori e tra i minori sia bambini che adolescenti.

Per quanto riguarda l'ambiente esteso, la responsabile afferma di sentire che il Servizio ha *“un'appartenenza allargata”*. Il *“prodotto adozione”*, ad esempio, viene erogato in funzione di riferimenti normativi, che prima di essere adattati alle caratteristiche del territorio, hanno una valenza internazionale.

Gli obiettivi che il Servizio si è posto e che avranno un peso determinante nella descrizione della posizione di cui necessita sono:

- la conoscenza del grado di soddisfazione dell'utenza che accede ai Servizi nel corso dell'anno 2010 mediante questionario di gradimento appositamente costruito e somministrato per poi operare interventi

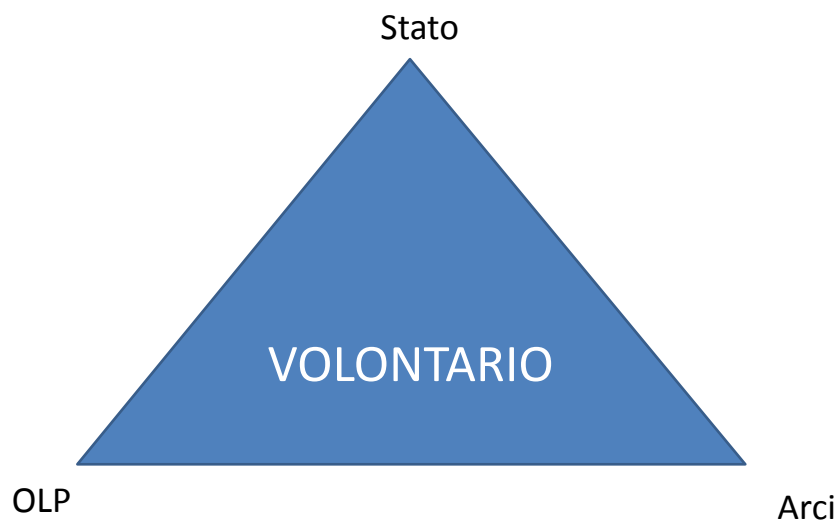
trasformativi migliorativi che possano aumentare, almeno del 20%, il livello di soddisfazione della cittadinanza nell'anno seguente;

- ridurre l'impatto del continuo turnover attraverso la rilevazione e la trascrizione delle buone pratiche interne, con la redazione di un testo unico.

5.3. Posizione della Volontaria Civile: job description

Posizione: Volontario in Servizio Civile secondo le finalità del Progetto della durata di un anno.

Collocazione organizzativa: posizione volontaria, monitorata dall' Ente che promuove il Servizio Civile e dall' Operatore Locale di Progetto.



Rimborso mensile: € 433, 80

Scopo della posizione: Aumentare la fruibilità dei Servizi da parte dell'utenza, velocizzando e potenziando attività già offerte dall'Asl. Progettare in collaborazione con gli operatori, interventi personalizzati per il singolo e/o gruppal per gli per utenti con esigenze simili.

Are di responsabilità:

1. Fornisce informazioni e contribuisce alla promozione delle attività di tutta l'area Materno – Infantile e, nello specifico, del Servizio Affidi - Adozioni e Psicologia Giuridica, progettate a favore del cittadino-utente.
2. Orienta l'utente nella fase di prima accoglienza.
3. Accompagna l'utente nelle pratiche burocratiche, legali e visite mediche presso ambulatori esterni.
4. Assicura una continuità di comunicazione tra l'utente e gli operatori.
5. Si adopera per conoscere il grado di soddisfazione dell'utenza che accede ai Servizi e per svolgere un lavoro di analisi e rilevazione delle criticità, alla luce della progettazione e realizzazione d'interventi correttivi e migliorativi.
6. Favorisce la sinergia con gli altri Servizi/Strutture/Enti territoriali.
7. Rileva ed informatizza i dati epidemiologici e statistici.
8. Contribuisce all'innovazione delle procedure e alla standardizzazione delle buone pratiche.

Attività principali:

Back office:

- Gestisce la posta in entrata e in uscita;
- Crea ed aggiorna le cartelle;
- Prepara quotidianamente i fascicoli relativi alle visite odierne e registra le attività effettuate;
- Crea e gestisce archivi cartacei e database multimediali;
- Partecipa alla creazione di questionari di gradimento da somministrare all'utenza ed analizza i risultati al fine di un processo migliorativo;
- Osserva le procedure proponendo innovazione;
- Cura la stesura e la conservazione delle procedure;
- Assiste i nuovi Volontari e/o tirocinanti e prepara loro materiale di studio;
- Partecipa alle riunioni tra operatori;
- Prepara gli inviti e il materiale da fornire all'utenza nelle attività di offerta attiva;

Front office:

- Accoglie l'utente che si rivolge al Servizio per la prima volta, illustrandogli le aree di competenza;
- Indirizza il cittadino-utente alla ricerca di servizi diversi da quelli forniti dal Servizio verso la struttura adatta;
- Partecipa ai percorsi di gruppo organizzati in forma di offerta attiva per specifiche fasce di utenza;
- Risponde al telefono e tiene aggiornato l'operatore delle comunicazioni dell'utente;
- Comunica con gli altri Servizi del Territorio, all'interno di una visione di presa in carico globale;

- Accompagna l'utente in difficoltà presso altri Servizi.

5.4. Posizione della Volontaria Civile: job profile

Dati personali:

Cittadino italiano che abbia compiuto il diciottesimo anno di età e non superato il ventottesimo anno che:

- Non appartenga a corpi militari o forze della Polizia;
- Goda di diritti civili e politici;
- Non sia stato condannato con sentenza di primo grado per delitti non colposi commessi mediante violenza contro persone o per delitti riguardanti l'appartenenza a gruppi eversivi o di criminalità organizzata;
- Sia in possesso di idoneità fisica, certificata dagli organi del Servizio Sanitario Nazionale;
- Non presti o abbia già prestato Servizio Civile, anche nel caso sia stato interrotto il servizio prima della scadenza prevista;
- Non abbia avuto nell'anno precedente e per una durata superiore a tre mesi rapporti di lavoro o di collaborazione retribuita a qualunque titolo con l'ente che realizza il progetto.

Esperienze precedenti: è preferibile un' esperienza precedente in qualche settore del Volontariato.

Conoscenze:

- Conoscenza del Sistema Operativo Windows e del Pacchetto Office, in particolare dei programmi di data – entry;
- Conoscenza delle tecniche di comunicazione;

- Conoscenza di massima del territorio e della sua cultura.

Attitudini:

- Comunicazione;
- Gestione dei rapporti;
- Responsabilità;
- Analisi;
- Organizzazione.

Capacità:

- Saper stabilire rapporti interpersonali e suscitare nell'altro una favorevole disposizione, entrando facilmente in sintonia;
- Agire in modo riflessivo, assumendo i compiti con la consapevolezza delle proprie possibilità e dei propri limiti, e nel rispetto della riservatezza dei dati dell'utenza;
- Saper catalogare, ordinare e pianificare il proprio lavoro, mantenendosi costanti nell'impegno, con senso del dovere e scrupolosità;
- Capacità di leggere le procedure, attraverso la metaosservazione del proprio lavoro e di quello dei colleghi e l'analisi dei risultati.

5.5. Scelta degli strumenti

Gli strumenti che sono stati scelti per la realizzazione del processo selettivo sono:

- L'intervista individuale semistrutturata;
- Un test di personalità;
- Una prova di gruppo.

5.5.1. L'intervista individuale

Nell'intervista individuale le aree da affrontare, a partire dalla lettura del curriculum insieme al candidato, sono:

- Esperienza scolastica: studi compiuti e impressioni sulla vita scolastica;
- Eventuali esperienze lavorative;
- Esperienze di volontariato ed interessi;
- Conoscenze informatiche;
- Conoscenza del territorio;
- Conoscenza dei valori alla base del Volontariato Civile.

Inoltre nel corso dell'intervista sarà possibile osservare i seguenti aspetti:

- Eloquio;
- Orientamento all'altro e comunicazione.

5.5.2 Il test di personalità

Come già si è detto, è stato somministrato a tutte le ex Volontarie in Servizio Civile il 16 PF di Cattell e qui di seguito è riportato il profilo medio che ne è scaturito:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schizotimia					X						Ciclotimia
Basso "g"						X					Alto "g"
bassa forza dell'Io							X				Alta forza dell'Io
Sottomissione					X						Dominanza
Desurgenza							X				Surgenza
Bassa forza del Super-Io						X					Alta forza del Super Io
Threctia					X						Parmia
Harria							X				Premisia
Distensione interna						X					Protensione
Praxernia							X				Autia
Semplicità					X						Sofisticazione
Sicurezza						X					Insicurezza
Conservatorismo					X						Radicalismo
Eterenomia	X										Autonomia
Bassa integrazione				X							Alta Integrazione
Bassa tensione ergica					X						Alta tensione ergica

Come si può vedere dalla figura i fattori che non rientrano nel range centrale (5-6) e che caratterizzano il profilo medio che fino ad ora ha prestato il proprio servizio all'interno dell'organizzazione interessata, sono

- Alta forza dell'Io (7): il soggetto tende ad essere emotivamente maturo, stabile e controllato.
- Surgenza (7): il soggetto ha una tendenza ad essere di buon umore, gaio, vivace e soddisfatto;

- Premsia (7): il soggetto tende ad essere delicato, immaginativo estetizzante;
- Eteronomia (1): il soggetto preferisce lavorare e prendere decisioni insieme ad altre persone, ha bisogno dell'approvazione sociale e dell'ammirazione. Può mancare di decisione.
- Bassa integrazione (4): il soggetto tende a mancare di stabilità di carattere.

Rispetto a queste caratteristiche quelle che ci aspettiamo di ritrovare nel profilo del candidato ideale sono le prime tre, dunque la stabilità emotiva che è necessaria per accogliere in maniera adeguata il disagio dell'utente; la tendenza ad essere espansivo e comunicativo per coinvolgere l'utenza; la delicatezza e la sensibilità per riuscire a lavorare in un contesto nel quale si tende a cogliere aspetti che vanno oltre la concretezza e la tangibilità, come sono appunto gli aspetti psicologici. Il fattore eteronomia è da tener conto in maniera particolare perché, così come è emerso nell'analisi di contesto, all'interno del Servizio, il lavoro di squadra è considerato un valore e, per questo, una persona indipendente e risoluta, a prescindere dal fatto che sia più o meno dominante nei rapporti, potrebbe essere percepita dal gruppo come un fattore di disturbo ed essa stessa potrebbe non trovare risposta ai propri bisogni individuali. Dato che l'obiettivo è scegliere quattro membri di un gruppo, al di là del valore oggettivo di una risorsa, un aspetto importante è la capacità di curare i rapporti anche all'interno del team di lavoro, con il quale bisogna essere capaci di condivisione. Rispetto all'ultimo fattore, invece, si potrebbe auspicare un cambiamento e cercare un candidato che posseda questa caratteristica almeno nel range medio, dato che l'accuratezza e la diligenza sono caratteristiche molto importanti per svolgere i compiti di back office così come stati elencati nella job description.

Per quanto concerne le attitudini elencate nel job profile, i fattori di personalità che ci interessa considerare nell'analisi del profilo del candidato, oltre quelli suddetti sono:

- Un punteggio leggermente superiore alla media nel fattore G (Forza del Super-Io) per assicurare l'adempimento dei compiti e l'orientamento verso persone efficienti nella scelta del compagno di lavoro;
- Un punteggio nella media o leggermente superiore nel fattore Q1, che implica l'interesse per le problematiche di fondo ed una tendenza all'innovazione, caratteristica che può essere utile nel compito di analisi e di innovazione delle pratiche.

5.5.3 Prova di gruppo

I gruppi saranno composti da quattro membri, scelti dopo aver condotto l'intervista ed aver ottenuto il profilo di personalità, cercando di mettere insieme persone che si ipotizza funzionino bene come team. Se l'ipotesi dovesse rivelarsi esatta si potrebbe selezionare il gruppo che si è mostrato migliore altrimenti si può procedere nella modalità di selezionare i quattro candidati più adatti in ogni gruppo.

La prova consiste nello stilare una lista, in ordine d'importanza, delle motivazioni che dovrebbero spingere un giovane a prestare Servizio Civile. Ognuno crea una lista personale e poi insieme ad altri tre candidati è chiamato a stendere quella di gruppo. La durata della prova è di 40 minuti.

5.5.4. Griglia di selezione

Dimensioni	Prova
------------	-------

Dati personali	Screening curricula Colloquio individuale
Esperienze di Volontariato	Screening curricula Colloquio individuale
Conoscenze	Colloquio individuale
Attitudini: Comunicazione; Gestione dei rapporti; Responsabilità; Analisi; Organizzazione.	Colloquio individuale Test Prova di gruppo
Capacità: Interagire; Costanza; Osservare; Pianificare;	Colloquio individuale Test Prova di gruppo

APPENDICE 1

Resoconti delle singole interviste effettuate. Trascrizione degli appunti dell'intervistatore- osservatore

Intervista alla Responsabile del Servizio

Il Servizio di Psicologia Giuridica dell'Asl di Caserta lavora con altri Servizi Territoriali, (ad esempio: le Case Famiglia, i Servizi Sociali del Comune, la Questura, il Tribunale Ordinario e quello per i Minorenni) collocati nella provincia di Caserta e nella Regione Campania e che costituiscono una parte della fetta ambiente esterno che entra in contatto direttamente con il Servizio. Ciò non toglie che per casi specifici, può capitare che la comunicazione si allarghi fino a comprendere organizzazioni poste fuori regione, come una comunità per la cura delle tossicodipendenze, che, in linea generale, si colloca piuttosto lontano dal luogo d'origine della persona che viene accolta. Queste figure territoriali che intervengono nel lavoro del Servizio in questione posseggono, secondo quanto riferito dalla Responsabile dott.ssa Rossi, un *“modello organizzativo rigido”* e una *“chiara organizzazione gerarchica”*. L'ambiente ristretto con il quale il Servizio entra in contatto è dato anche dal sistema sociale di appartenenza dell'utenza, che è estremamente vario, nel senso che, pur interessandosi quasi totalmente alla popolazione di Caserta e provincia, si relaziona con diverse fasce di essa, dunque ha un target molto vasto. Nell'immaginario comune servizi di questo tipo sono rivolti principalmente alle classi sociali meno abbienti e ciò corrisponde alla realtà per determinati interventi, come quelli sull'abuso e maltrattamento dei minori, ma non è sempre così. La dott.sa Rossi porta l'esempio, in una delle diverse interviste destinate al produrre questa analisi del contesto, dei gruppi

formativi/ informativi sull'adozione, ogni volta composti da coppie molto diverse tra loro, proprio perché all'adozione possono aspirare famiglie che vivono condizioni economiche, sociali, lavorative di diversa natura. Inoltre il focus degli interventi della struttura è sia la coppia che la famiglia, più raramente il singolo, sia gli adulti che i minori e tra i minori sia bambini che adolescenti. Per quanto riguarda l'ambiente esteso, la responsabile afferma di sentire che il Servizio ha *“un'appartenenza allargata”*. Riprendendo l'esempio dell'adozione, le modalità con cui essa viene portata avanti, prima di essere adattate in funzione del territorio attraverso le Linee Guida Regionali all'Adozione Nazionale ed Internazionale stilate dalla Giunta Regionale della Campania e ancor prima di sottostare alla legislazione italiana, in particolare alla legge n. 184 del 4 maggio 1983 sul Diritto del Minore ad una Famiglia, sono il frutto di una riflessione molto più ampia che è sfociata nella Convenzione dell'Aja sulla Protezione dei Minori e sulla Cooperazione in materia di Adozione Internazionale o nella Convenzione Internazionale sui Diritti del Fanciullo che è stata opera dell'Onu ed è stata firmata a New York. Il *“prodotto adozione”* è in funzione di questi riferimenti normativi e soprattutto è intriso dei valori che ne sono alla base *“a Stoccolma”* quanto a Roma, dunque quanto nel Servizio oggetto del nostro interesse.

All'interno della Regione Campania, non esiste un'altra struttura che ha il nome di Servizio di Psicologia Giuridica - Affidamento e Adozione. Esso raccoglie *“specifiche competenze dei consultori rispetto alle famiglie a rischio”*. Le caratteristiche distintive sono *“di essere svincolato dall'apparato sanitario, medico [...] C'è un unico profilo professionale”* e la ricerca di *“una forma d'integrazione con gli altri Servizi per non frazionare l'intervento sull'utente”*. La *“presa in carico globale e il lavoro di squadra”*, oltre ad essere strettamente legati alla mission del Servizio, corrispondono anche alla

vision, dunque ai principi e al progetto a lungo termine che hanno animato e che tutto'ora spingono la Responsabile del Servizio a lavorare in una certa maniera. La dott.ssa Rossi immagina *“una rappresentazione unica e condivisa tra operatori ed istituzione delle cose importanti su cui lavorare”* , dunque *“una nuova rappresentazione del lavoro che dia valore all'utente”*. Come si vedrà in seguito, tale visione spinge la Responsabile ad improntare il lavoro delle tirocinanti o delle Volontarie Civili proprio verso la collaborazione e il confronto in gruppo.

Il Servizio di Psicologia Giuridica è nato circa otto anni fa, svolgendo un'attività che non ha analoghi nel privato. Prima di esso le sue funzioni erano svolte dai consultori. Il primo consultorio della provincia di Caserta è stato fondato a Mignano Montelungo nella seconda metà degli anni 70, nascendo *“nel sociale”*, tanto che *“il comitato di gestione”* era composto da un gruppo di donne impegnate politicamente nei sindacati. La dott.ssa Rossi ritiene che questi Servizi siano nati da una *“domanda sociale”*, ovvero dalla necessità di rispondere a nuovi eventi quali l'aborto e il divorzio, che la Legge Italiana aveva reso possibile ma che esigevano anche la costituzione di strutture adeguate le quali, mentre erano chiamate ad intervenire rispetto a queste situazioni, stavano anche costruendo la propria identità. Esse con il passare del tempo hanno cominciato a far parte dell'ambito sanitario, dunque dell'Asl, per una migliore assistenza all'aborto. Così come i consultori anche il Servizio di Psicologia Giuridica *“nasce per contenere una domanda”* legata a *“fenomeni sociali nuovi”*. Si pensi al lavoro che questo Servizio svolge con le case famiglia che esistono davvero da pochissimo tempo o alle richieste dei Tribunali di mediazioni familiari per le coppie che ricorrono al divorzio che è il riflesso di una famiglia che sta cambiando e che si rivolge anche all'esterno per risolvere problematiche interne.

La Responsabile, rispetto al suo ruolo afferma, *“io mi sento un Responsabile tecnico ma non gestionale”*, che interloquisce principalmente con *“Asl, Servizi Sociali e con la Giustizia”* per la *“tutela dei minori e della famiglie a rischio”*. L’azienda al quale il Servizio appartiene è l’Asl, dunque *“un’azienda che produce salute”*, intendendo quest’ultima secondo la definizione dell’*“O.M.S”*, occupandosi di *“prevenzione, cura e riabilitazione su richiesta del singolo e come offerta attiva”*. L’Asl ha una *“un direttore amministrativo e un direttore sanitario”*; quest’ultimo si occupa della *“creazione dei processi e delle buone pratiche [...] è la creatività [...] ha la funzione di progettazione, verifica e monitoraggio”*. La linea operativa è costituita dalle *“U.O.: Unità Operativa Prevenzione Collettiva, Unità Operativa Servizi per le Tossicodipendenze, Unità Operativa Salute Mentale, Unità Operativa Materno Infantile.... [...] Tutte le Unità Operative devono essere presenti in tutti i Territori”* della Provincia, per questo esistono i *“distretti sanitari (dal 25 al 33)”*, per raggiungere i *“LEA”* (livelli essenziali di assistenza). Dato che le *“prestazioni devono essere omogenee tra i Distretti”* è necessaria la comunicazione tra i vari Dirigenti delle Unità Operative dello stesso tipo e, a tal fine, *“sono nate le aree di coordinamento specifiche per tipologia”*. L’U.O., a sua volta, è divisa in settori con competenze specifiche. Per le funzioni altamente specializzate ci sono *“Servizi a rilevanza centrale, che sono autonomi, hanno un minimo di personale e non si collocano in nessun distretto”*. È questo il caso del Servizio di Psicologia Giuridica dell’Asl di Caserta, che in materia di affidi e adozioni, mediazioni familiari e abuso e maltrattamento copre tutto il Territorio. Sarebbe impensabile, come fa notare la Responsabile, nel corso dell’intervista, che si organizzasse un percorso di gruppo per le coppie che aspirano all’adozione solo per la popolazione di un distretto, dato che il numero dei partecipanti sarebbe esiguo se non addirittura

pari a zero. Nell'ambito dell'U.U. O.O. M.M. I.I. dell'Asl di Caserta gli altri Servizi di questo tipo sono: *“Il Servizio adolescenti, il Servizio Disabilità, il Servizio di auxologia”*.

I ruoli stabili del Servizio Affidi-Adozioni – Psicologia Giuridica sono quelli della *“Responsabile del Servizi che garantisce gli interventi specialisti e le procedure migliori e mantiene i contatti con la progettazione specialistica [...] e dell’infermiera Professionale preposta all’accoglienza e all’accettazione, con ruolo di front-office”*. Un'altra figura è quella della mediatrice familiare, che ha *“ un ruolo stabile alla UOSM come assistente sociale e rappresenta l’unico esempio di flessibilità”*, dato che svolge *“1/3 della sua attività, due giorni alla settimana”* come mediatrice familiare in un altro Servizio, senza percepire un compenso maggiore. Tra i ruoli occasionali ci sono: *“Psicologi Volontari, Psicoterapeuti Volontari, Volontari del servizio Civile, tirocinanti post-lauream (triennale e specialistica), tirocinanti della specializzazione”*. Rispetto al Volontariato Civile, la Responsabile afferma che è stato pensato per una *“demedicalizzazione della domanda”* e rimanda ad una lettura del Progetto per averne un'idea più chiara.

Le procedure standardizzate che vengono seguite all'interno del Servizio sono quelli relative *“all’adozione e all’affido”*, per i quali esistono dei *“protocolli operativi: chi fa, cosa, quando e come”*. Non ci sono regolamenti interni al Servizio, che si rifà al *“regolamento aziendale”*. Ci sono poche norme non scritte, quali l'utilizzo di un *“registro delle attività”*, introdotto con lo scopo di *“creare uno strumento che consente la condivisione di tutte le azioni e che conservi la memoria. [...] E' la storia”* ; non rispondere al telefono dicendo *“pronto”* *“ma presentarsi nel primo contatto, definirsi e presentare il Servizio”*.

Il Servizio è inserito in un sistema di monitoraggio e controllo da parte della direzione, ad esempio attraverso la produzione delle *“statistiche”*, mentre quello interno si basa su *“variabili informali”*, quali *“senso di appartenenza, cura nella gestione delle cartelle e dell’utente, partecipazione alle riunioni d’equipe”*.

Interviste alle ex Volontarie Civili

Numero 1: L’intervistata sostiene che il Volontariato Civile è stato inserito nel Servizio di Psicologia Giuridica *“per questioni organizzative”*, dato che le figure professionali che vi lavorano sono poche rispetto alle richieste e, perciò la Volontaria costituisce una risorsa fondamentale che ha il compito di *“curare la relazione con l’utente dall’accettazione al primo colloquio fino alla proposta di un percorso con lui”* insieme alle figure competenti. Guadagna 433 euro al mese. È inserita in una rete di relazioni costituita da *“le altre Volontarie del Servizio Civile, le tirocinanti, la segretaria, la Dottoressa, i Servizi Sociali del Territorio”*. Ritene che sia *“fondamentale”* la *“conoscenza del linguaggio [...] non tecnico delle professionalità specifiche”*. La Volontaria è inserita in *“un ambiente socio-sanitario, basta!”* ed è chiamata a *“rispondere agli obiettivi del progetto stabilito”*, come quello denominato *“Informare -Informalmente”*, curato dall’Arci e dall’Olp, i cui obiettivi erano *“accompagnare ed informare l’utente dei Servizi”*. Tra le caratteristiche che una Volontaria dovrebbe possedere, l’intervistata ritiene che sia fondamentale il riuscire a *“collaborare in gruppo”* e possedere *“buone capacità relazionali [...] disponibilità all’ascolto e al confronto, forza, energia e resistenza”* ed è importante *“l’uso del pc”* e la capacità di avere metodo e rigore nella *“gestione dell’archivio”*, ad esempio. Potrebbe essere un requisito preferenziale la *“laurea in psicologia”*. Rispetto alla capacità di

problem solving è assolutamente sicura della sua utilità *“quasi tutti i giorni”*, soprattutto quando si verifica un *“accumulo di utenza”* ed aggiunge, spontaneamente, di quanto sia importante l’ *“insight”* e la *“gestione della complessità”*. Inoltre, sostiene che *“noi Volontarie siamo responsabili fino ad un certo punto”*, in quanto c’è una continua supervisione, a partire dal momento della presa in carico di un utente da parte del Servizio. Ritiene che il lavoro che svolge può essere compiuto anche da una tirocinante ma che il *“tirocinio è frammentato”* mentre le Volontarie si recano al Servizio *“tutti i giorni”*, assicurando la continuità. A quello che il fine ultimo del lavoro della Volontaria concorre necessariamente quello della *“Responsabile del Servizio”* perché la Volontaria non detiene *“autonomia decisionale”*.

Numero 2: L’intervistata sostiene che il Volontariato Civile è stato inserito nel Servizio di Psicologia Giuridica perché esso ha molte richieste e i dipendenti chiamati a lavorarci quotidianamente sono solo due. Dunque l’esigenza è stata quella di *“produrre più servizi ed umanizzare le prestazioni”*, oltre che inserire delle figure più giovani, per facilitare l’incontro con i minori. Dichiarò che mensilmente una Volontaria guadagna circa 433 euro. Ritiene che nel gruppo di volontarie pian piano sia avvenuta una *“divisione del lavoro”*, cosicché ognuna ha ricoperto *“funzioni diverse”* ma che, in linea generale, il loro lavoro ha come scopo l’informatizzazione dei dati, la mediazione tra l’utente e l’azienda, la facilitazione dei Servizi previsti, l’accettazione dell’utenza. Le altre figure professionali con cui interagisce sono i dipendenti dell’Asl e di altri Servizi dislocati sul Territorio, come i Servizi Sociali o l’Ospedale. Interagisce molto anche con l’utenza per cui è necessario che possieda una buona capacità di ascolto. Definisce l’ambiente di lavoro *“frenetico”* per cui una Volontaria deve essere rapida, in grado di

gestire la complessità ed avere capacità di analisi oltre ad essere capace di mediare con le altre Volontarie e di lavorare in equipe. La capacità di problem solving è annoverata tra le competenze richieste ma l'intervistata specifica che si tratta di un *“problem solving relazionale”*. Il *“Servizio Civile è trasversale”*, proprio come le competenze che richiede. La responsabilità di una Volontaria *“è limitata”* perché *“non firma”* e *“non risponde personalmente”* ma si sente in qualche maniera responsabile di dare *“l'informazione giusta”* all'utente o quando le capita di *“occuparsi di un bambino”*. Come esempio di input che la Volontaria Civile può ricevere, l'intervistata porta *“un fax di un caso inviato dai Servizi Sociali”*, di fronte al quale è chiamata a capire se si tratta di un utente già seguito e di uno nuovo e d'informare la Responsabile del Servizio. Ritiene che nei suoi compiti la Volontaria possa essere sostituita dai tirocinanti e che per portare a termine il fine ultimo del suo lavoro è necessario che concorra l'intervento della Responsabile.

Numero 3: l'intervistata ritiene che la figura della Volontaria esiste all'interno del Servizio *“per la parte organizzativa, per implementarla”* e per rispondere alla *“richiesta dell'utenza per la parte amministrativa”*. Porta l'esempio delle informazioni sull'iter adottivo che la Volontaria deve saper fornire ad una coppia che si rivolge per la prima volta al Servizio. Una Volontaria guadagna 436 euro al mese ed è inserita in una rete di relazioni che coinvolge *“l'Olp ovvero il capo, le altre Volontarie, le tirocinanti del Servizio, l'Ente che promuove il Servizio Civile (ARCI), gli altri Servizi Asl e del Territorio (Servizi Sociali, Tribunali)”*. Ritiene che l'ambiente lavorativo in cui questa posizione è inserita sia *“ottimo”*, che facilita la *“condivisione”* e la partecipazione *“attiva”*. Le sue responsabilità sono legate alla *“facilitazione tra utente e Servizio, conoscenza degli altri Servizi, presenza e puntualità,*

essere un canale senza instaurare rapporti diretti, l'accettazione, compilazione della cartella, statistiche". Ritiene che nel gruppo formativo/informativo per le coppie che aspirano all'adozione, la Volontaria possa intervenire maggiormente. Il limite che non può valicare il "prendere in carico" l'utente e differenziarsi dalle tirocinanti che, invece, possono partecipare agli incontri con gli utenti come osservatori. L'intervistata ritiene che una Volontaria che presta il suo Servizio nella struttura in esame, debba possedere "capacità organizzative, relazionali ed informative [...]passione, interesse", sapere "lavorare in gruppi", saper usare il computer. Sottolinea l'importanza della "formazione iniziale" circa "le procedure, la legislazione [...]il funzionamento degli Enti del Territorio". Sostiene che ci voglia "tanta" capacità di problem solving perché possono emergere "tanti problemi", soprattutto rispetto alla "gestione dei conflitti sia interni che esterni". Come esempio di input di dati che la Volontaria riceve e che restituisce sotto forma di output elaborato, l'intervistata fa l'esempio delle "statistiche dell'anno", che per essere prodotte necessitano di una sistemazione dei dati "in un database", dunque della "creazione di archivi". Ritiene che i compiti a cui assolve questa posizione possono essere portati a termine da altre posizioni, soprattutto dalla segretaria, e che ogni lavoro compiuto è il frutto di un "team di lavoro" e mai del lavoro del singolo.

Numero 4: l'intervistata sostiene che la figura della Volontaria Civile ha lo scopo, all'interno del Servizio di Psicologia Giuridica, di garantire "una maggiore continuità nei rapporti con l'utente" e per "aiutare i dipendenti" e che il bisogno che ha spinto il Responsabile ad usufruire della possibilità del Volontariato Civile è stato quello di avere una "manodopera motivata [...] giovane". Non ricorda precisamente quant'è il guadagno mensile. Racconta che in base alla "mia esperienza", la Volontaria Civile instaura una

“relazione di affiancamento con la Responsabile”, in stretta collaborazione con *“i colleghi Volontari”*. L’ambiente di lavoro nel quale è inserita è *“stimolante”* anche se si percepisce una *“vaghezza di ruolo”*. La figura della Volontaria, secondo l’intervistata, è caricata di *“tante responsabilità”*, che, seppure non formali e dichiarate, sono percepite dalla persona che occupa la posizione, soprattutto rispetto al lavoro di *“mediazione”* che svolge e al fatto che il *“ruolo sia poco definito”*, variabile che implica che ci sia *“riconoscimento”* di gran parte delle attività ma non di tutte. Sostiene che una Volontaria non debba possedere *“competenze specifiche ne conoscenze”* ma degli *“atteggiamenti interni”*, del tipo *“motivazione, capacità di ascolto e di comprensione”* e di lavorare in *“equipe”*. Ritiene che la capacità di problem solving sia utile per *“elaborare un progetto”*. Come esempio di input di dati che una Volontaria potrebbe ricevere porta quello dei dati contenuti nelle *“cartelle”*, i quali vengono da quest’ultima inseriti in un database, ottenendo un output che è *“l’archivio multimediale”*. L’intervistata ritiene che *“alcuni”* compiti che sono affidati alla Volontaria Civile *“potrebbero essere svolti da altri”* ma la sua presenza giornaliera, a differenza di una tirocinante, ad esempio, che è presente tre volte alla settimana, la mette nella condizione di essere a conoscenza di tutto ciò che accade e di imparare di più, assumendo così la funzione di *“snellire il lavoro dell’altro”*. Quello che svolge è sempre un *“lavoro di equipe [...] un lavoro sinergico che porta al risultato finale”*, per cui la Volontaria non può giungere da sola al compimento di un lavoro.

Numero 5: l’intervistata ritiene che il motivo per cui è stata sentita l’esigenza di inserire il Volontariato Civile all’interno del Servizio è che *“non c’è personale”*. Lo scopo del suo lavoro è *“l’accompagnamento dell’utente, facilitare la fluidità dei Servizi, informare”*. I suoi compiti sono simili a quelli

di una “segretaria” ma è anche molto vicina all’utenza, difatti tra i suoi compiti quello di analizzare i “questionari di gradimento”. Guadagna “433 euro e qualcosa”. È inserita in una rete di relazioni costituita da “le altre Volontarie, le tirocinanti, la Responsabile, la segretaria” e svolge lavoro d’equipe insieme ad “assistenti sociali” e agli operatori di “altri Servizi”. L’ambiente lavorativo è definito “stressante [...] sereno” anche se possono nascere degli “screzi”, ad esempio “tra tirocinanti e Volontarie”. Rispetto a ciò che l’intervistata riferisce circa le responsabilità, emerge una chiara differenza tra dichiarato e percepito, nel senso che la Volontaria non deve rispondere personalmente del lavoro che si porta avanti nel Servizio, ma è forte la percezione della propria parte di responsabilità nel fare le cose nell’interesse dell’utente. Per questo tra le caratteristiche che la Volontaria dovrebbe possedere, l’intervistata afferma, prima di tutto, “responsabile”, oltre che “paziente, riuscire a mediare con gli utenti, mediare nel rapporto con i colleghi, lavorare in gruppo”. Risponde in maniera affermativa rispetto alla capacità di problem solving e fa, come esempio di risultato del lavoro della Volontaria il “dare informazioni”. Ritiene che “anche altri” possono compiere il lavoro della Volontaria, quali “tirocinanti, segretaria” perché si tratta di “compiti condivisi”. Ritiene, infine, che al fine ultimo del suo lavoro, la Volontaria possa arrivarci “da sola” anche se “nella gran parte delle volte c’è collaborazione”.

Numero 6: l’intervistata ritiene che l’inserimento del Volontariato civile sia stato funzionale alla “sostituzione del personale” mancante e che lo scopo della posizione sia “seguire gli obiettivi di un progetto che consiste nell’orientare l’utenza e di mediare tra i Servizi e gli utenti”, dunque avendo una funzione di “accompagnamento degli utenti, di raccolta delle

informazioni attraverso l'osservazione e l'informatizzazione dei dati" e soprattutto garantendo la *"continuità"*. Guadagna 433 euro al mese. Nella rete di relazioni in cui è inserita la Volontaria Civile, secondo l'intervistata, è il nodo centrale perché al centro della comunicazione tra *"ruoli specifici"*, rete che definisce *"variegata"*. Ritiene che l'ambiente di lavoro, riferendosi però a quello allargato dell'Asl e non specifico del Servizio, sia spesso caratterizzato da *"giochi di potere"* ed anche dalla *"manipolazione dei dipendenti"*, che, a volte, finiscono per essere *"collusivi"*, ovvero vengono coinvolti inconsapevolmente dalla parte di uno o di un altro che nella scala gerarchica ha una posizione abbastanza elevata. Ritiene che la volontaria *"non ha responsabilità"* ma è forte *"l'abisso"* tra responsabilità dichiarata e quella percepita. Ritiene che una Volontaria che entra a far parte di questo Servizio dovrebbe preferibilmente possedere *"capacità psicologiche"* ma che, in fin dei conti, non c'è *"nessuna"* competenza che è necessaria per svolgere questo ruolo, se non prestare attenzione al momento della *"formazione"* ed applicare quanto si è appreso con *"creatività"*, la quale potrebbe essere apportata, a maggior ragione, da chi non ha una formazione psicologica, perché ha una visione diversa dagli operatori che già vi lavorano. Dunque l'intervistata intende, quando si riferisce a *"nessuna competenza specifica"*, al fatto che un profilo nuovo potrebbe creare del valore aggiunto. La capacità di problem solving è accettata come capacità da possedere e viene correlata a *"scadenze e tempi"*. L'input di cui porta esempio è la domanda di un utente e l'output è *"il progetto per l'intervento"* al quale la Volontaria può partecipare, anche se in maniera marginale. Ritiene che i compiti della Volontaria *"dovrebbero essere esclusivi"* ma che, nei fatti, all'interno del Servizio, *"tutti fanno tutto"*. La collaborazione di altre posizioni per portare a termine il lavoro è considerata

fondamentale, soprattutto la *“supervisione del tutor”*. *“Gli obiettivi”* non si perseguono *“da soli”*.

Numero 7: l'intervistata ritiene che la figura della Volontaria Civile esiste per *“bilanciare il numero degli utenti e il numero del personale”* e che lo scopo del suo lavoro sia *“aiutare l'utente a fruire dei Servizi dell'Asl”*. Sottolinea che quello della Volontaria *“non è un guadagno ma è un rimborso di 433 euro”*. Riferisce che ci sono *“diversi livelli di relazione: con la Responsabile del Servizio (con la quale è possibile “un confronto diretto”), pari ed altre figure che ruotano all'interno del Servizio, interne o esterne all'Asl”*. Definisce l'ambiente lavorativo *“ben strutturato, ha dei passaggi ben definiti e delineati”*. Il lavoro viene svolto in *“collaborazione”* e *“condivisione”* con gli *“altri”*. Ritiene che la Volontaria sia responsabile *“sul piano organizzativo ed amministrativo”* e che il limite, oltre il quale non può andare, *“è ciò che è pre – organizzato”*. Fa l'esempio dell'accompagnamento dell'utente che rientra nelle responsabilità ma che è impossibile se manca *“la macchina aziendale”*. Non crede che ci sia bisogno di specifiche *“competenze”* per poter diventare una Volontaria piuttosto di alcune caratteristiche caratteriali, come la *“volontà di andare oltre al proprio compito”*. La capacità di problem solving è ritenuta utile. Crede che un aspetto importante di questa figura sia che la sua *“presenza è una visione diversa”* e che perciò la dinamica input-output si configura nel senso di *“accogliere le cose e restituirle per come sei fatta”*. Ritiene che *“in minima parte”* i compiti che competono alla Volontaria Civile sono esclusivi della posizione ma l'alto tasso di *“turn over”* ha una forte *“influenza”* su ciò, perché fa sì che *“i compiti”* siano *“assegnati in maniera blanda”*. Ciò significa che essi possono essere assegnati a *“tirocinanti, personale amministrativo, altri tipi di volontari (psicologi)”*. Fa

riferimento anche alle influenze esterne che possono creare *“nuove modalità di comunicazione”* e fare in modo che certi compiti siano assolti da tutti, portando come esempio quello di qualcuno che *“consegna a mano”* un documento e lo fa senza chiedersi chi ha il compito di gestire la posta. Ritiene che la Volontaria possa portare a termine un lavoro più di quanto facciano le altre figure perché *“sta più tempo”* e ciò le permette di avere una *“visione globale”*.

Numero 8: l'intervistata ritiene che la Volontaria sia inserita in un *“Servizio che ha a che fare con gente”* e, per questo, il suo ruolo è quello di *“ponte tra gente e Servizio”*, in quanto *“figura giovanile che avvicina”* e di *“accompagnamento”*. Nasce soprattutto a fronte della carenza di operatori e per *“svecchiare l'ambiente”*, con l'idea che il giovane sia in grado di *“accogliere più calorosamente”*. Mensilmente la Volontaria guadagna 433,80 euro. È inserita in una rete di relazioni costituita *“dall'equipe, dall'utente, dall'organizzatore del Progetto, dai formatori del Progetto, dunque da Arci e Asl, dalle altre Volontarie”*. L'ambiente di lavoro è definito *“molto produttivo con tante richieste”*, nel quale regna *“fiducia e voglia di lavorare”* e dove anche se ci sono degli *“attriti”* vengono *“risolti”*. La *“responsabilità”* che ha la Volontaria Civile è *“portare a termine gli obiettivi del progetto”*, come quello dell'*“informatizzazione”* con la costruzione di un *“database”*. *“Non può arrivare nella gestione del Servizio [...] come funziona il Servizio”*. Tra le caratteristiche che una Volontaria dovrebbe possedere c'è lo *“spirito di adattamento [...] voglia di confrontarsi e di lavorare in equipe [...] voglia di lavorare, di essere flessibili [...] capacità di relazionarsi”*. È necessaria anche la capacità di problem solving *“perché capita la situazione d'emergenza”* che bisogna affrontare *“nei limiti e nelle capacità, senza strafare”*. Rispetto alle

competenze afferma che è molto importante *“il lavoro di formazione del Volontario Civile”* in un’ottica di *“sapere e saper fare”*. Ritiene che anche se è *“un lavoro che prevede la formazione”* chi lo svolge, dunque la Volontaria, *“non è insostituibile”*, la quale, senza le *“indicazioni”* del *“Responsabile”*, non può portare a termine il suo lavoro.

Numero 9: l’intervistata sostiene che il Volontario Civile costituisce un ponte tra l’utenza e la Responsabile del Servizio, con il valore aggiunto che con un giovane l’utente *“si apre di più”*. Fa riferimento ad un rapporto di continuità con il Servizio per le figure più valide. Una Volontaria guadagna *“433 euro”* al mese. L’intervistata ritiene che il grado di responsabilità connesso a questa posizione sia *“soggettivo”* e che un requisito importante per poterla ricoprire è la *“laurea in psicologia”*. La capacità di problem solving è considerata importante soprattutto quando emerge una *“difficoltà di squadra ed un Volontario può proporre la soluzione”*. Ritiene che l’ambiente sia caratterizzato da un forte *“senso di appartenenza”* e che la Volontaria intrattiene una serie di relazioni *“con l’utenza e con il Tribunale”*. Ha diversi compiti, come partecipare alle riunioni d’equipe e organizzare i corsi di preparazione all’adozione, relazionando man mano ciò che avviene. Sostiene che *“ci sono altre figure che possono svolgere”* i compiti del Volontario Civile, come i *“tirocinanti”* e che per portare il lavoro a termine è sempre *“necessaria la supervisione del tutor”*.

Numero 10: l’intervistata sostiene, riferendosi al Volontariato Civile, che *“è importante, anche la dottoressa l’aveva detto, che oltre le tirocinanti ci vuole una figura più neutra”* e che *“è bello anche per persone non di questo ambito”*, riferendosi alla possibilità che questa esperienza possa essere svolta

anche da chi non ha una formazione psicologica. Una Volontaria è chiamata a *“fare di tutto, da rispondere al telefono a protocollare, accogliere le persone...dal più semplice al più complicato”*. Guadagna “433,80” euro al mese. È di fondamentale importanza il *“rapporto con il gruppo”*; ricorda che tra colleghe si sono *“sempre aiutate [...] Mai litigato”* e si instaurato un *“rapporto di amicizia”*. L’ambiente lavorativo lo descrive connotato da *“clima positivo”* anche se spesso frenetico (*“Quando c’era il giorno tranquillo non era l’Asl”*). Ritene che il limite di fronte al quale la Volontaria si deve fermare è quello della *“competenza. C’è un campo dove non puoi entrare.”* ma nello stesso tempo *“le responsabilità sono belle grandi. Pure disdire un appuntamento puoi sbagliare o accavallare appuntamenti e fai venire una persona inutilmente. [...] Anche la responsabilità della piccola cosa”*. Immagina che la Volontaria Civile ideale dovrebbe essere per *“prima cosa una persona molto aperta [...] sapersi relazionare [...] persona responsabile e con un po’ di maturità, seria, deve capire che è un lavoro. Ci sono servizi dove non si fa niente. [...] un minimo d’istruzione”*.

Ritiene *“importante il problem solving”* per *“trovare strade diverse in problemi più grandi di te e quando non ci riesci chiedere aiuti”*. Come esempio d’input porta *“dati osservati, ad esempio dalla dottoressa”* e come output *“mettere in pratica ciò che hai osservato e ciò che esce è più di quello che faresti da sola”*. È dell’opinione che alcune mansioni sono specifiche della Volontaria mentre altre sono eseguibili da altre figure, come fare un fax o rispondere al telefono. Sostiene che per portare un compito a termine *“ci vuole sempre collaborazione”*.

Intervista al titolare di una posizione vicina

L'intervistata ritiene che il Volontariato sia stato inserito all'interno del Servizio di Psicologia Giuridica perché *“ha bisogno di altre risorse”*, alla luce del *“poco personale”*. Dunque lo scopo di chi occupa tale posizione è l'*“affiancamento degli operatori”* soprattutto *“nella pratica organizzativa ed amministrativa”*, e per fornire *“informazioni”* all'utenza, oltre che occuparsi *“dell'accettazione”*. Mensilmente guadagna 433,17 euro. Le relazioni *“dirette”* che instaura sono quelle *“con gli operatori del Servizio, con gli utenti, con gli operatori dei Servizi Sociali”* mentre tra quelle indirette ci sono quelle con *“la Questura e il Tribunale”*. Definisce l'ambiente *“un Servizio molto particolare”* che ha *“molte relazioni con l'esterno”* ma con una *“forte autonomia”* e nel quale si può *“lavorare in sinergia”*. Ritiene che *“l'area di responsabilità”* della Volontaria sia *“limitata”* perché *“è supervisionata”*. Tra le caratteristiche che ritiene sia necessario che la Volontaria posseda, elenca *“la capacità di relazionarsi all'altro, lavorare in equipe, senso del dovere, attenzione ai dettagli, serietà di non far uscire i dati sensibili”*. È d'accordo rispetto alla capacità di problem solving, da applicare, ad esempio, all'arrivo di una telefonata in assenza della Responsabile, ed è urgente prendere una decisione. Come input che la Volontaria riceve, porta l'esempio di un *“decreto del Tribunale”* che ha come oggetto la richiesta della produzione di una relazione psicologica relativa ad una coppia aspirante l'adozione e come output che la Volontaria produce *“la telefonata alla coppia per la partecipazione al percorso di gruppo”*. Ritiene che i compiti della Volontaria *“non sono esclusivi”* e possono essere assolti dalla *“segretaria o dalle tirocinanti”* e che *“da sola non può portare a termine il lavoro”*.

APPENDICE 2

Tabella punteggi grezzi 16 Pf

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
MD	5	4	4	9	6	7	7	6	6	9
A	10	12	6	6	6	7	5	6	8	4
B	4	1	5	6	7	8	6	5	8	4
C	7	8	8	11	9	7	12	8	8	9
E	3	6	4	6	6	7	3	1	6	4
F	7	8	7	9	11	8	9	10	7	7
G	11	12	5	6	9	4	8	8	6	11
H	6	9	5	11	3	6	7	8	7	7
I	9	4	8	2	0	10	10	9	4	5
L	7	4	5	3	10	7	10	8	7	8
M	6	9	7	6	9	9	9	8	6	7
N	5	6	8	6	9	8	8	7	7	9
O	7	4	4	4	8	6	7	4	6	7
Q1	4	4	7	8	10	8	9	6	4	5
Q2	4	2	4	2	9	8	3	3	4	9
Q3	5	11	8	9	7	7	7	8	4	6
Q4	2	3	1	2	3	5	4	3	4	2

BIBLIOGRAFIA

Anderson, N., Shackleton, V. (1993) *Successful selection interviewing*. Blackwell, Oxford.

Argentero, P. (1996) *L'intervista di selezione. Teoria – Ricerca – Pratica*. Franco Angeli, 2001.

Ashforth B.E. (1985), Climate formation: issue and extension, *Academy of Management Review*, 10, 837-847.

Bonazzi, G. (1996) Sociologia dell'organizzazione: un quadro generale, in G. Costa, R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: le teorie dell'organizzazione*, vol. 1, UTET, Torino.

Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Borgogni, L., Mastrorilli, A. (2008) L'analisi del contesto organizzativo in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Caggiano, V. (2008) La comunicazione nell'organizzazione, in Pedon, A., Sprega F., (2008) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008.

Cardea, F., Consiglio, C. (2008) Problematiche professionali nella selezione del personale in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Cocco, G.C., Gallo, A. (1999) *Fare assessment dalla tradizione all'innovazione*. Franco Angeli, Milano.

Consiglio, C., Mastrorilli, A. L'analisi della posizione: approcci e metodi in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Costa, G. (1996), "Le teorie organizzative: introduzione", in G. Costa, R.C.D. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: le teorie dell'organizzazione*, vol. 1, UTET, Torino.

Costa, G., Nacamulli, R.C.D. (a cura di) (1996) *Manuale di organizzazione aziendale: metodi e tecniche di analisi e d'intervento*, vol. 5, UTET, Torino.

Cusin, S.G., Novaga, M. (adattamento italiano a cura di) (1978) *Questionario dei sedici fattori di personalità. 16 P.F. Forma C. Manuale*. Organizzazioni Speciali Firenze, 1991.

Dello Russo, S. (2008) Le fasi della selezione in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Dunette Marvin, D. (2002) *Personnel Selection and Placement*. Wadsworth Publishing Company, Inc. Belmont California Trad. it: *La psicologia nella selezione del personale*. Franco Angeli, 2002.

Di Bernardini R. (2004) “Degli psicologi e della selezione del personale...”, *Direzione del personale*, 4, 531-543.

Flanagan, J.C. (1954) “The Critical Incident Technique”, *Psychological Bulletin*, 51, 327-357.

Herriot, P. (1989), Selection as a social process. In Smith e I.T. Robertson (a cura di), *Advances in selection and assessment*, Wiley, Chichester.

Jacques E. (1952), *The changing culture of a factory*, Dryen Press, New York, NY. Trad. it., *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Franco Angeli, Milano, 1975.

Jaynes, J. (1976). *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind*. Boston: Houghton Mifflin. Trad. It: *Il crollo della mente bicamerale e l'origine della coscienza*. Milano: Adelphi, 1984.

Keenan, K. (1995) *Creare lo staff*. Edicart, 2005

Lis, A., Venuti P., Di Zordo M.R., (1991) *Il colloquio come strumento psicologico*. Giunti. Firenze.

Mastrorilli, A. (2008) Il testing psicologico nella selezione in Borgogni, L., Consiglio C. (a cura di) (2008) *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. Franco Angeli, 2008.

Mazzeo A. (2007) “I confini applicativi e le competenze esclusive dello psicologo del lavoro”, *Notiziario dell’Ordine degli psicologi del Lazio*, 1 (2).

McCarthy, J.M., Goffin (2005) Selection test anxiety: exploring tension and fear of failure across the sexes in simulated selection scenarios, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 282-295.

McClelland, D.C. (1998) “Identifying competencies with behavioral-event interviews”, *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.

Paneforte S. (1999), *La gestione delle persone nell’impresa*, Cedam,

Pedon, A., Sprega F., (2008) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008.

Reichers, A.E., Schneider B. (1990), Climate and culture: an evolution of construct”, in B. Schneider (2000), *Organizational climate and culture: the psychological life of organizations*, in N. Ashkenasy, C. Wilderom, M. Peterson (eds), *Hand-book of organizational culture and climate*, Sage, London.

Regione Campania, Azienda Sanitaria Locale Caserta 1, *Atto aziendale*, 2005.

Schein, E. H., (1986). Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa. In P. Gagliardi (Ed.), *Le imprese come culture*. Milano, ISEDI.

Schneider, B., & Reichers, A.E, (1983). On the Etiology of Climate. In: “*Personnel Psychology*, n° 36, pp. 19-40.

Sells, S.B., & Evans, A.H. (1968). An approach to the nature of organizational climate. In: Tagiuri, R., & Litwin, G.H., *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard University Press.

Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993), *Competenza nel lavoro*. Franco Angeli, Milano.

Sprega, F. (2008) La ricerca e selezione del personale in Pedon, A. Sprega, F. (a cura di) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008

Sprega, F. (2008) Organizzazione: teorie e modelli in Pedon, A. Sprega, F. (a cura di) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008

Sprega, F. (2008) Organizzazione: ruolo, strutture e processi in Pedon, A. Sprega, F. (a cura di) *Modelli di psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Armando Editore, 2008.

Thorndike R.L. (1949), *Personnel selection: test and measurement technique*. Wiley, New York, NY.

Treu, T. (2004) La riforma del lavoro e la professione dello psicologo, *Notiziario dell'Ordine degli psicologi del Lazio*, 3/4.

SITOGRAFIA

http://it.wikipedia.org/wiki/Effetto_Hawthorne

http://it.wikipedia.org/wiki/Vision_aziendale

<http://it.www.aslcaserta.it>.