



## Oltre l'intuizione: così il colloquio strutturato elimina i pregiudizi nella selezione

*Oggi non basta sapersi raccontare: tra AI e mercato in rapida evoluzione, le aziende devono puntare su valutazioni rigorose per trovare il candidato giusto*

Negli ultimi anni il mercato del lavoro è cambiato radicalmente e oggi chiede un equilibrio sempre più stretto tra competenze tecniche e abilità umane. L'edizione nazionale di Skills on the Rise, pubblicata recentemente da LinkedIn, ad esempio, segnala tra le competenze in crescita le doti di leadership strategica, comunicazione professionale e interculturale, ascolto attivo e di consapevolezza interpersonale, risoluzione dei conflitti, costruzione di relazioni, problem solving collaborativo e creativo. E quando il contesto accelera – tra AI, cambiamenti organizzativi e nuovi modelli di lavoro – sono proprio le abilità personali a determinare chi regge il cambiamento e chi lo subisce, anche quando si tratta di business.

*“Quando si apre un processo di selezione – precisa **Valerie Schena Ehrenberger**, CEO di Valtellina Lavoro, società di ricerca e selezione di personale – tra le soft skill richieste compaiono quasi sempre team work, adattabilità, leadership, comunicazione e problem solving. Spesso però queste competenze vengono inserite nell'annuncio, ma non chiarite: problem solving, per esempio, significa applicare rapidamente una procedura già definita oppure saper reagire in modo creativo e proattivo, prendendosi le proprie responsabilità? Senza una definizione precisa, la valutazione rischia di ridursi a semplici impressioni che, per definizione, sono soggettive, possono essere oggetto di pregiudizi anche inconsapevoli e rendere fallimentare il processo e l'ingresso di una nuova risorsa in azienda”.*

**Esiste un modo per evitare gli *unconscious bias*?** La risposta è sì. Il primo passo è il colloquio strutturato, con domande e criteri di valutazione definiti prima. Non basta fare una chiacchierata a braccio – magari con domande standard – nella speranza di raccogliere informazioni utili per cogliere evidenze e riuscire a prevedere il comportamento di una persona in un determinato contesto. Quando serve osservare la *competenza in azione*, invece, il colloquio può essere integrato con prove situazionali e role play (un cliente difficile, una riunione complessa, un conflitto, una priorità che cambia) per mostrare le capacità di comunicazione, ascolto, negoziazione e gestione dello stress *sul campo*. Anche i test psicoattitudinali – sebbene non siano verità assolute – sono molto importanti, ma solo se le risposte vengono interpretate con competenza per valutare gli aspetti predittivi di una performance legati a stile relazionale all'interno di certi contesti, preferenze comportamentali, approccio alla leadership, gestione emotiva, modalità decisionali.

Infine, quando il ruolo è complesso o prevede responsabilità elevate, l'assessment (individuale o di gruppo) è spesso la modalità più efficace perché combina più strumenti e più osservazioni e restituisce una mappa chiara di punti di forza, aree di attenzione e condizioni in cui la persona rende al meglio e restituisce informazioni utili per l'inserimento della persona, orientando on boarding e sviluppo di carriera.

Che cosa sposta però davvero l'ago della bilancia tra potenziale e performance reale? La motivazione. Una persona può avere ottime conoscenze tecniche e capacità personali, ma se la motivazione è bassa o incoerente rispetto al ruolo, al contesto o al livello di responsabilità



richiesto, questo potenziale non emergerà. Forse, oggi, saper valutare le leve di motivazione reali di una persona – che non necessariamente sono quelle dichiarate – è diventata una delle competenze più importanti per chi si occupa di ricerca e selezione.

**Il costo di una selezione sbagliata.** Secondo alcuni calcoli elaborati da Valtellina Lavoro, inserire una risorsa non adeguata – e che magari lascia l'azienda dopo poco – ha un impatto a livello di clima, ma anche a livello economico. Se prendiamo, ad esempio, una figura di middle management con una retribuzione annua lorda indicativa di 40.000 euro che non supera i sei mesi, il conto è decisamente elevato e può arrivare anche a 35.000 – 45.000 euro perché comprende il costo aziendale, i costi amministrativi, quelli relativi alla formazione e il costo del processo di recruiting. Non solo: in alcuni casi si aggiungono anche le spese per la chiusura rapporto (una buonuscita, ad esempio, anche per periodi brevi, è ormai abbastanza comune) e di straordinari perché, con una risorsa in meno, il personale interno potrebbe essere chiamato a coprire *il vuoto* lasciato dalla persona che lascia l'azienda e, infine, costi indiretti e meno tangibili come la demotivazione dello staff, la mancata produttività, il calo attrattività sul mercato che aumentano quando il tasso di turnover è molto elevato.

*"Evitare i bias incondizionati – aggiunge Valerie Schena Ehrenberger – è l'unico modo per garantire davvero le pari opportunità. Senza un metodo codificato, l'essere umano tende involontariamente a ricadere in bias cognitivi. Al contrario, definire criteri di valutazione pre-stabiliti e standardizzati permette di neutralizzare le distorsioni, assicurando che il merito sia l'unica bussola della selezione con un vantaggio innegabile per aziende e candidati. Non dimentichiamo, infatti, che l'equità di genere nel mercato del lavoro non si ottiene per automatismo e neanche per imposizione (pensiamo all'applicazione di quote rosa), ma attraverso una metodologia di selezione rigorosa. E la valutazione oggettiva delle competenze è l'unico modo per garantire che ogni candidato (indipendentemente dal genere, dalla religione, dalla provenienza) venga giudicato esclusivamente per il proprio valore professionale e per il proprio potenziale. A giugno, con l'entrata in vigore della direttiva sulla trasparenza salariale, potremmo fare un passo in avanti in questa direzione, ma la strada è ancora lunga e serve, prima di tutto, un cambiamento culturale".*

\*\*\*

*Società di ricerca e selezione di personale, di consulenza HR e di outplacement che fornisce – grazie a un network di professionisti altamente qualificati – consulenza completa e di alto valore aggiunto ad aziende clienti e candidati*