

## **A** PROPOSITO DI RISORSE UMANE

Il formatore (FOR) e il giovane responsabile delle risorse umane (RU) si conoscono da tempo. In questo dialogo, discutono l'esperienza di docenza che FOR ha sviluppato.

RU: "Eccoti qua! Aiutami a ricordare: quali sono le tematiche di cui ti occupi direttamente in aula?"

FOR: "Tratto nello specifico l'intervista di selezione, i modelli di valutazione delle competenze e il coaching."

RU: "L'intervista, eh? Interessante. Qual è la sintesi della tua esperienza in questi anni di docenza?"

FOR: "Una sintesi? Difficile. Però ci sono elementi costanti, che sono ritornati con una certa regolarità. Mi sono reso conto che questo strumento è utilizzato in certi casi e in certi contesti con un po' di approssimazione, dando per scontate troppe cose, a partire dalla convinzione che si tratti di uno strumento "facile" alla portata di chiunque. Che basti un po' di sensibilità e una certa predisposizione a comunicare"

RU: "Perché, queste cose non servono?"

FOR: "Servono sì, ci mancherebbe. Quello però di cui ci si deve rendere conto è che l'intervista va preparata: bisogna analizzare i contenuti della posizione, ricavarne il profilo delle competenze necessarie per ricoprirla con successo, individuare quali sono le domande più utili per cercare di capire se l'intervistato le possiede nella misura voluta"

RU: "Ma non c'è il rischio che così facendo tutto diventi troppo meccanico e studiato?"

FOR: "Qui sta il segreto, l'arte dell'intervistatore. Tutto dovrebbe viceversa scorrere con facilità, con la necessaria attenzione all'aspetto relazionale e anche, se vuoi, senza trascurare l'impatto che la condotta dei nostri intervistatori può avere sull'immagine dell'azienda e sulla sua forza attrattiva. Ma non dimenticando mai che il nostro obiettivo è quello di formulare una valutazione finale sulla rispondenza del profilo del candidato al nostro profilo ideale"

RU: "Senti, secondo te, il rapporto tra l'unità specialistica di RU e la linea che "aspetta" la persona che stiamo selezionando può costituire un problema?"

FOR: "Direi che lo può senz'altro diventare. Io penso che la scelta finale tocchi alla linea, che abbiamo il dovere di coinvolgere nel processo, distinguendo bene le rispettive aree di intervento. Ma evitando, è un mio vecchio pallino, di intervistare in due contemporaneamente il malcapitato candidato..."

RU: "Hai accennato alla preparazione delle domande? Perché lo ritieni così importante?"

FOR: “Perché vedo nella pratica molti errori, ma sono errori da cui è facile correggersi: basta che qualcuno te li faccia notare e ti dimostri che questi comportamenti sono disfunzionali rispetto all’obiettivo dell’intervista”

RU: “Errori? Che tipo di errori? Magari scopro che ne commetto qualcuno anch’io”

FOR: “Mi limito a due, che riscontro con una certa frequenza. Primo: le domande “suggestive” con le quali fai capire la risposta che vorresti ti venisse data. Secondo: le domande “a grappolo”, in realtà una serie di domande formulate tutte insieme che non favoriscono la elaborazione della risposta. Ma ce ne sono tanti altri. Allora, ti riconosci in queste situazioni? Capita anche a te?”

RU: “Senti, lasciamo perdere... Passiamo piuttosto alla valutazione: da noi è un argomento di attualità. Abbiamo messo in piedi un sistema qualche anno fa, temo che abbia bisogno di un rilancio”

FOR: “Quali considerazioni te lo fanno pensare?”

RU: “Più di una. I dirigenti all’inizio hanno dimostrato un certo interesse, ma ora sembrano vivere il momento della valutazione annuale come una routine stanca e burocratica, un adempimento. Inoltre vedono nella valutazione, prevalentemente, un mezzo per far ottenere incrementi salariali. Per non parlare poi della fase di restituzione dei risultati, in cui sono convinto che ogni tanto si combina qualche disastro.”

FOR: “Non so se ti può consolare, ma queste sono situazioni in cui è molto facile cadere e sono comuni a molti sistemi di valutazione”

RU: “Se dovessi indicare tre cose da tener presenti prioritariamente al momento di progettare o riprogettare un modello per la valutazione, a cosa penseresti?”

FOR: “Così, su due piedi? Ma non voglio sottrarmi. Allora, prima di tutto conquistarsi il convinto sostegno del vertice aziendale e farlo diventare uno sponsor dell’iniziativa. Secondo, coinvolgere il più possibile il management anche nella fase di progettazione dello strumento. Terzo, formare bene i valutatori all’impiego dello strumento e alla restituzione del feedback”

RU: “Però! Mica facile!”

FOR: “Se fosse facile, non occorrerebbero gli specialisti di RU!”

Gianfranco Carobbio – docente CTC