

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
- Milano -**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale**

**QUADERNI DEL
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
GESTIONE DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI COMMERCIALI**

***IL RECLUTAMENTO E LA SELEZIONE:
FATTORI CRITICI DI SUCCESSO TRA MERCATO,
CULTURA AZIENDALE, IDENTITÀ PERSONALI***

Riccardo G. Zuffo

n. 9 – maggio 2008



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

Questo working paper nasce dal seminario di approfondimento “Il reclutamento e la selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali” quale momento di analisi e riflessione sulla complessità della valutazione dei candidati nel corso del processo di selezione. Insieme ad un intervento di cornice teorica sono stati proposti alcuni casi aziendali ritenuti paradigmatici, nella loro diversità, della difficoltà ed insieme della importanza di una corretta diagnosi in rapporto ai diversi contesti di lavoro, alle diverse esigenze organizzative e alle diverse strategie d’impresa.

Un doveroso e sentito ringraziamento va a Paola Accornero, Direttore Risorse Umane La Rinascente, Alessandro Gallavotti, Direttore Risorse Umane di IKEA Italia, Maurizio Sacchi, Director Human Resources KPMG Spa. I loro contributi sono stati preziosi per poter interpretare il tema del seminario e per avere uno spaccato interessante dei valori e delle diverse identità aziendali che sempre più rendono le imprese uniche e diverse.

Il workshop si è svolto il 26 novembre 2007 presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore nell’ambito del Corso di laurea in “Economia e Gestione Aziendale – Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Riccardo G. Zuffo

P-O FIT E SELEZIONE:

SAPERE SCIENTIFICO E SAPERE PROFESSIONALE,

ANCORA UNA DIFFICILE CONCILIAZIONE*

§ Summary	3
§ 1. Centralità della selezione nei nuovi scenari organizzativi	3
§ 2. Le pratiche professionali tra centralità dei processi e intuizioni delle compatibilità	4
§ 3. I limiti della ricerca accademica e la distanza dalla realtà	6
§ 4. Il P-E fit e il P-O fit	9
4.1. Il P-V fit	10
4.2. Il P-J fit	12
4.3. Il P-G fit e il P-S fit	13
4.4. Il P-O fit e i valori	15
§ 5. Discussione e i casi specifici di IKEA, KPMG, La Rinascente	18
§ 6. Conclusioni	21

**P-O fit: Person-Organization fit; P-E fit: Person-Environment fit; P-V fit: Person-Vocational fit; P-J fit: Person-Job fit; P-G fit: Person-Group fit;; P-S fit: Person-Supervisory fit*

Riccardo G. Zuffo è da molti anni docente a contratto di Psicologia del Lavoro alla Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nell'ambito del Corso di Laurea in Economia; è Professore Associato di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti.

I quaderni sono disponibili on-line all'indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all'indirizzo <http://www.scuolasuperiorect.it/>

Summary

E' proposta una riflessione su come le pratiche professionali da un lato e la ricerca scientifica ed accademica dall'altro riescano ancora poco a rispondere alle esigenze reali e prospettiche poste dalle nuove evoluzioni organizzative. Il rapporto tra la ricerca e le pratiche professionali è tutt'ora problematico e tendenzialmente ancora poco di reciproco vantaggio. Questa sottolineatura assume sempre maggiore attenzione quanto più i fattori di valutazione relativi al Job specifico non sono sufficienti ad assumere una valutazione congruente alle necessità. Le compatibilità tra le connotazioni identitarie delle persone e la cultura delle aziende sono i fattori di successo ancor più quando le velocità dei business sono elevate, i cambiamenti organizzativi frequenti, i riposizionamenti strategici usuali e le innovazioni tecnologiche pervasive. Questi fattori influenzano le scelte selettive ed esprimono la necessità della multidimensionalità del livello della diagnosi; ad essi se ne aggiungono altri più contestuali, connessi al gruppo di lavoro, al rapporto con il capo diretto, ai contesti microorganizzativi specifici, alla soggettività dei diversi valutatori nel corso del processo di selezione; infine l'influenza di un contesto esterno, dove un mercato, una legislazione, delle politiche ed interventi di istituzioni diverse influenzano scelte e processi. L'insieme dei fattori rende difficilmente modellizzabile un ipotetico processo virtuoso sia sul piano della dinamica tra i vari soggetti coinvolti, sia su quello delle metodologie e degli strumenti utilizzabili.

Parole chiave: P-O Fit, selezione, pratiche professionali, ricerca scientifica, cultura aziendale.

§ 1. Centralità della selezione nei nuovi scenari organizzativi

Diversi decenni, un secolo per alcuni (Ployart, Schneider, 2005), sono stati consumati ad affinare progressivamente tecniche, strumenti di valutazione, test e prove psicotecniche che avevano la loro centralità nella valutazione di idoneità della prestazione per uno specifico lavoro. Un ipotetico Job era valutato e correlato con qualche aspetto legato all'individuo, alla sua personalità, al suo comportamento, all'attitudine o conoscenze, alle abilità o altro. Il modello implicito sotteso ipotizzava la valutazione di idoneità, a livello di soglia o di eccellenza, ad esercitare un lavoro (Job) che veniva definito e analizzato secondo le classiche metodologie di Job analysis o di Job descriptions con le relative definizioni di responsabilità. La selezione, quindi, è stata rappresentata come una attività di diagnosi del singolo soggetto, realizzata con una attività scientifica di ricerca via via nel tempo si è caratterizzata come ripetitiva, pedante, minuziosa (Anderson, Lievens, Van Dam, Ryan, 2004), avvitata sui classici paradigmi di una valutazione diagnostica circoscritta alla esplorazione di qualche specifico aspetto del rapporto Persona-Job (da ora P-J fit).

Solo negli ultimi dieci anni i ricercatori più sensibili alla distanza tra le teorie e i problemi legati alle dinamiche organizzate e alle pratiche professionali, orientate da un sapere tacito (Bosio, Kaneklin,

2001), hanno finalizzato i loro sforzi verso nuovi filoni di ricerca, e verso riflessioni e meta-analisi sulle attività di ricerca svolte negli ultimi decenni (Hunter, Smith, 1990; Kristof, 1996; Smith, Hunter, 1998; Robertson, Smith, 2001; Van Vienen, 2001; Sekiguchi, 2001, 2004; Anderson et al., 2004, Tanucci, Monti, 2007). I significativi risultati conseguiti permettono sempre di più di avvicinarsi ai temi di maggiore attualità posti dalle nuove dinamiche organizzative e dai cambiamenti profondi che si sono avuti nelle imprese a partire dai primi anni '80.

Le organizzazioni hanno profondamente modificato i loro modelli di funzionalità. Gli eventi straordinari come i down-sizing, i M&A e i lay-off collettivi si sono succeduti così rapidamente da modificare le solide e storiche dimensioni spazio - temporali che caratterizzavano le aziende ed il lavoro. La velocità, il cambiamento, la Job insecurity, la flessibilità di Sennett (1998) o la liquidità di Bauman (2002) sono i nuovi fattori caratterizzanti le organizzazioni; un'oggettiva minore divisione del lavoro, una limitatezza dei tempi per consentire le crescite professionali, i controlli meno rigidi e un valore delle performance individuali e di gruppo più preciso e diretto, sono i correlati più minuti e puntuali.

La carriera caratterizzata da un lineare sviluppo di professionalità iniziale, che si consolidava nella progressione delle lente crescite verticali e dei relativi riconoscimenti economici, ha perso i suoi connotati specifici. Lo sviluppo e la formazione continuano certamente ad essere elementi centrali nella gestione delle Risorse Umane, ma appare ormai evidente quanto sia ancora più centrale acquisire, da subito, risorse adeguate e compatibili con i bisogni, peraltro mutevoli (Anderson et al., 2004) delle organizzazioni. Gli errori nella acquisizione delle persone, a tutti i livelli manageriali, (Schein, 1999) si pagano più duramente perché - superati i modelli omologanti e tradizionali del post-taylorismo - le culture sono sempre più gli elementi caratterizzanti: rappresentano le possibilità di successo o di insuccesso delle imprese.

§ 2. Le pratiche professionali tra centralità dei processi e intuizioni delle compatibilità

Le metodologie e gli strumenti di selezione utilizzati nella gran parte delle organizzazioni (in questo caso p.e. multinazionali) sono rimaste relativamente stabili nel corso degli ultimi decenni mentre è molto cresciuta l'attenzione alla definizione dei processi e delle relative procedure, alla valutazione della loro affidabilità e standardizzazione ed ad un più rigoroso controllo degli standard previsti. Parallelamente è aumentata la consapevolezza nella definizione di strategie di *employer branding* e la generalizzazione ed implementazione di sistemi di valutazione delle competenze utilizzati anche nella fase selettiva. Si sono sviluppati sistemi di assesement e strumenti diagnostici standardizzati, finalizzati alla valutazione delle risorse critiche nella fase di inserimento, con

l'obiettivo di realizzare politiche di *retention* ed individuazione dei cosiddetti *talenti*. Si sono sviluppate sensibilità soprattutto verso i processi.

In altre organizzazioni, sulla polarità opposta, è stata invece valorizzata la sensibilità personale di colui che è preposto alla selezione quale autentico interprete della valutazione di idoneità all'ingresso in azienda. Questi aspetti sono più precisamente riscontrabili : a) in aziende dove l'imprenditore colloca un fiduciario come filtro con il mercato del lavoro esterno; b) in aziende di piccole e medie dimensioni, a crescita veloce, in cui la centralità del successo è inequivocabilmente connessa alla funzionalità e reattività dei manager o dei *professional* interessati alla selezione (p.e. aziende fortemente differenziate e complesse quali quelle del fashion o del made in Italy); c) in aziende giovani dove un ruolo stabile professionale non si è ancora configurato; d) in contesti fortemente caratterizzati in senso professionale quali i grandi studi legali, le *software-house*, le società di consulenza, dove il sistema professionale ed i loro interpreti più significativi (i *senior partner* o i *professional* con seniority maggiore) assicurano l'accesso dei nuovi futuri membri.

Se queste sono concettualmente le due opposte polarità, lo scenario è nella sostanza, fortemente differenziato e variegato sia nei modelli di fatto agiti, sia nella qualità dei risultati ottenuti; gli strumenti utilizzati talvolta sono congruenti, talvolta dissonanti in rapporto ai fini ma comunque le pratiche professionali sono ritenute mediamente di bassa qualità rispetto alla complessità crescente e alle necessità reali (Anderson, Herriot, 1997; Zuffo, 2002). Gli operatori si ritrovano ad operare o con una standardizzazione che marginalizza il contributo individuale, o iperspecializza solo su alcuni aspetti, o presenta e richiede campi operativi troppo aperti e indefiniti. Infine le crescenti "velocità aziendali" determinano spesso la modesta permanenza nel ruolo di coloro che si occupano specificatamente di selezione o una scarsa preparazione specifica di coloro che se ne occupano nell'ambito di un contesto di ruolo molto più articolato (per human-resources manager di area). Questo livello di riflessione critica, come vedremo, ha diverse ragioni per esprimersi sia per una difficile ed oggettiva conciliazione tra teoria e pratica, sia per una pratica approssimata perché poco sostenuta da un contributo teorico adeguato. Ci si trova quindi ad operare attraverso pratiche intuitive, *autodafé*, spesso eccellenti o modeste nella loro inconsapevolezza scientifica di analisi della domanda, (Carli, 1993), o di consulenza di processo (Shein, 2001), ma nella consapevolezza ormai profonda ed acquisita dagli operatori della necessità di essere servizi adeguati per il cliente interno. Spesso, invece, le pratiche apparentemente più avanzate o di moda sono caratterizzate da un sistema di saperi teorici insoddisfacenti e frammentati poco in grado di cogliere o raccordarsi alla complessità e magmaticità della vita organizzativa. Questa approssimazione della valutazione e della diagnosi della compatibilità, come poi vedremo, sembra essere diffusa a molti contesti, per i diversi livelli organizzativi e sembra essere ancora maggiore allorquando si acquisiscono persone

nei livelli manageriali più alti. Se quindi la psicologia del lavoro e delle organizzazioni presenta una arretratezza scientifica indiscutibile siamo però in presenza di una oggettiva complessità ampia, poco circoscrivibile e poco dominabile dove anche le variabili di natura sociologica, economica, legislativa, di politica del lavoro governativa o locale, ideologica, e di conflitto di interesse, si intersecano (Zuffo, 2004) influenzando così i processi di selezione e la qualità dei loro risultati.

Ciò che globalmente se ne ricava è un'approssimazione da senso comune o un tecnicismo eccessivo delle diverse pratiche professionali o degli operatori che vi operano. La diagnosi sembra perdere parte della sua centralità scientifica in favore di nuove tendenze che vanno nella direzione di riconfigurare e ridefinire un processo complesso, che coglie le sue prime attenzioni in una politica di *employer branding* sempre più calibrata per le risorse di qualità ed in un rapporto maggiormente organico ed anticipato con il sistema scolastico (p.e. stage, tesi di laurea...). Su un altro fronte si osserva la consolidata prassi - quale limbo di transizione a volte senza fine - dell'uso del lavoro interinale o temporaneo che rinvia a verifiche interne successive il momento dell'acquisizione. La valutazione dell'inserimento diventa il vero momento selettivo specifico, incentrato sulle reali integrazioni riscontrate o sui bisogni specifici da soddisfare: la dimensione predittiva della diagnosi lascia un più ampio spazio ad una verifica a posteriori.

§ 3. I limiti della ricerca accademica e la distanza dalla realtà

A sostegno delle ipotesi appena formulate, Neil Anderson (Anderson et al., 2004; Anderson, 2005) sottolinea la crescente distanza che separa l'attività professionale da quella accademica. Tutto ciò non preoccupa particolarmente l'autore che ipotizza una "distanza naturale" tra i due mondi, diversi per ruolo e finalità. La ricerca dovrebbe guidare la pratica professionale, mentre i cambiamenti nella pratica professionale - indotti dalla complessità dei fattori nuovi sugli scenari organizzativi - dovrebbero stimolare nuove direzioni ed aree di ricerca. Questa riflessione sulla scarsa influenzabilità della attività scientifica verso gli esperti professionali (Rynes, Bartunek & Daft, 2001; Rynes, Brown, & Colbert, 2002) conferma la difficoltà della ricerca ad influenzare la pratica e la vischiosità ed impermeabilità dei ricercatori verso attività di ricerca rilevanti e potenzialmente apprezzabili. Sarebbero quindi auspicabili studi e riflessioni su come predisporre i meccanismi e i collegamenti che possano permettere la bidirezionalità ed il passaggio di informazioni e di conoscenze. La ragione che Anderson adduce per spiegare questa crescente distanza (Anderson et al., 2004; Anderson, 2005) è riconducibile alla maggiore specializzazione metodologica e statistica richiesta nei contesti accademici per fare ricerca. Questa prima ragione si specifica ulteriormente con il ridotto interscambio nelle carriere dei giovani, che iniziano e continuano i loro percorsi nello

stesso contesto originario e con le maggiori richieste di specializzazione anche nel mondo professionale. I professionisti, spesso vicini ai problemi reali, tendono da parte loro ad offrire servizi ad alto valore aggiunto e a salvaguardare la riservatezza nella pubblicizzazione degli strumenti e del know-how a tutela di specifici interessi commerciali (Anderson, 2005). Questa distanza fisiologica tra pratica e teoria potrebbe avere anche altre ragioni culturali di arretratezza nella rappresentazione del sapere psicologico più in generale da parte degli psicologi e in termini più specifici dei sistemi di formazione accademici. Gli ancoraggi professionali tradizionali non costituiscono più reali spazi di opportunità (Bosio, Kaneklin, 2001) soprattutto nella selezione dove *“la sola centralità della diagnosi ha rappresentato l’elemento inequivocabile e spesso unico della loro (degli psicologi) specificità psicologica e della loro pratica professionale.”* (Zuffo, 2002, p.5). Ed ancora, in accademia il rimando è ai risultati di ricerca garantiti dal sapere disciplinare di riferimento, dal rigore metodologico, dal programma e dalle ipotesi di ricerca. Nel contesto professionale invece il rimando è ad una conoscenza situata, frattale, approssimata in grado di costruire ipotesi provvisorie basate su una conoscenza costruita sulla relazione “con” ed “entro” il sistema cliente (Kaneklin, Ripamonti, 2004). Le organizzazioni produttive hanno privilegiato, nel loro funzionamento, la velocità che induce una approssimazione crescente, ed una maggiore attenzione e qualità ai processi nel loro complesso, e non al rigore della singola fase, soprattutto nei processi ad alto contenuto psicosociale quale è il processo di selezione. Da processi complessi con ruoli semplici (Hammer, Champy, 1994), si è passati a processi semplici con ruoli complessi presidiati da un gestore, garante della loro affidabilità in una sequenza orizzontale di fasi (lavoro per progetti e strutture piatte). Lo psicologo esperto classico dei laboratori psicotecnici è stato sostituito da uno psicologo (spesso un non psicologo o poco psicologo o laureato in psicologia) più approssimato, meno accademicamente preparato, ma in grado di gestire con più responsabilità - per intuizione, talento naturale, cultura psicologica frattale, formazione manageriale - una processualità psicosociale nella sua dinamicità complessiva: “dall’analisi della domanda” all’attenzione ai processi di integrazione reale dei neo-assunti nelle organizzazioni.

Questa crescente divaricazione tra ricerca e pratica, nelle aziende, paga il suo prezzo nella bassa qualità dell’affidabilità diagnostica che porta a risultati incerti e non verificati a posteriori, a turnover elevati, a costi invisibili di gestione di casi critici che non trovano una loro compatibilità aziendale. Allo stesso modo, nel contesto accademico, si verifica una situazione analoga con una ricerca spesso irrilevante, pedante, ripetitiva che può permettere carriere accademiche, ma è destinata alla lunga anche alla marginalità nel mercato scientifico.

Lo sforzo di metaanalisi ha permesso di definire il rapporto tra teorie e pratiche; Anderson ha proposto un modello (Anderson, Herriot, Hodgkinson, 2001) affinato successivamente (Anderson et

al., 2004; Anderson, 2005) dove si incrociano due fattori: il rigore metodologico e la rilevanza pratica della ricerca. L'incrocio origina quattro celle che richiamano le diverse tipologie di ricerca definite come popolare, pragmatica, pedante e puerile (vedi fig. 1).

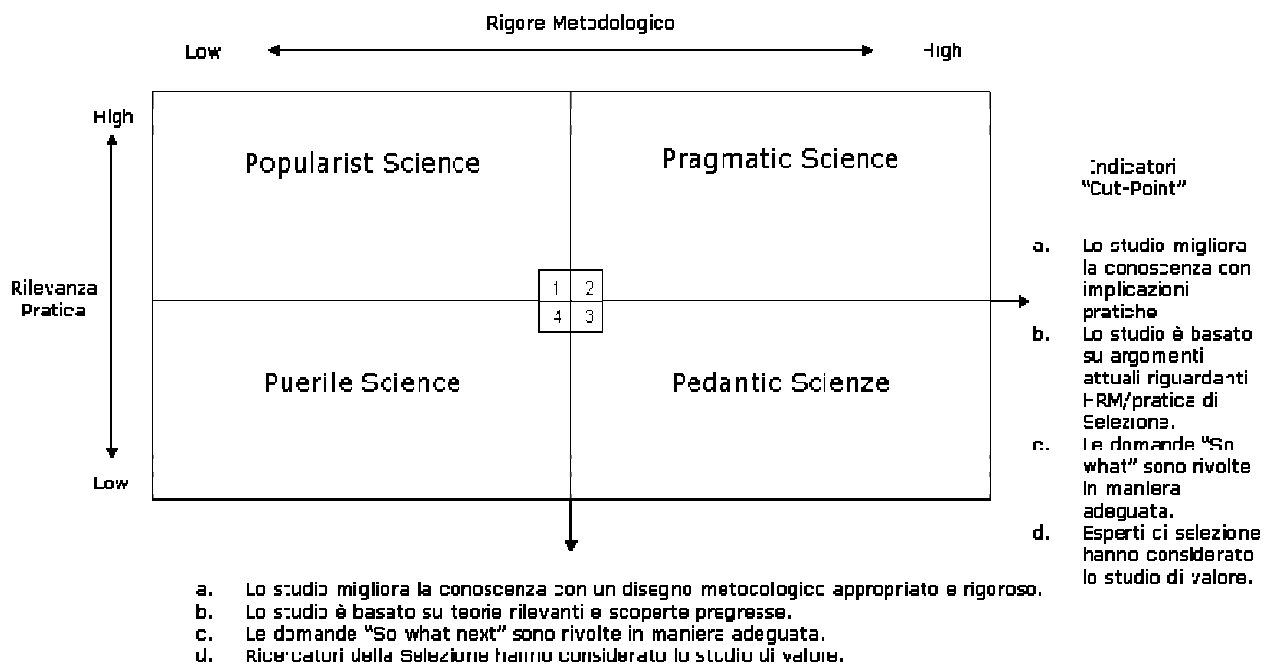


Figura. 1. *Modello sui tipi di ricerca in psicologia della selezione* (Anderson, Lievens, Van Dam & Ryan, 2003; sviluppato da Anderson, Herriot, & Hodgkinson, 2001). Vedi allegato per il contenuto specifico di ogni singola cella.

Nel primo quadrante gli autori definiscono la "scienza popolare" come quella che maggiormente inibisce lo sviluppo della ricerca di qualità, in quanto presenta strumenti, modelli, applicazioni non validate che ottengono però un buon successo di pubblico (tra gli addetti professionali e gli uomini di linea) perché propongono un tema caldo o propongono un metodo particolare ricco di suggestioni e seduzione.

Il secondo quadrante; definisce "la scienza pragmatica" e come quella che categorizza gli studi caratterizzati da un elevato livello metodologico e da un'alta rilevanza pragmatica (Anderson, 2001). È naturalmente l'area dove si dovrebbero concentrare i maggiori sforzi di ricerca, dove si muovono le tendenze più interessanti e dove gli effetti benefici sulle pratiche professionali sono di lungo termine.

Nella terza cella è proposta la "scienza pedante" che è stata quella maggiormente praticata dai ricercatori accademici. Anche in Italia – con le dovute eccezioni - gli scenari sono stati caratterizzati (Zuffo, 2002) da questo tipo di scienza, che ha perseguito in grande parte la validazione reiterata di strumenti diagnostici poco situati; d'altra parte ha però ignorato sia gli effetti della complessità organizzativa, sia la centralità della processualità e degli altri aspetti ad essa connessi: questa scienza

è considerata un “porto sicuro” (Anderson, 2005) per molti ricercatori che continuano a perseguire i temi prediletti ormai superati dai cambiamenti organizzativi. Peraltro, la “scienza pedante”, insieme con quella “populista”, ha dominato quantitativamente il campo nella gran parte degli ultimi decenni anche per gli impatti economici che prodotti divulgativi o tecnicistici potevano avere sul piano commerciale. D’altro lato queste applicazioni discutibili hanno veicolato una immagine superficiale o negativa della attività psicologica in senso lato e, nei fatti, un discredito anche del lavoro scientifico di qualità.

La “scienza puerile” ipotizzata nel quarto quadrante, infine, è quella dove valutazioni psicologiche difettose sono state validate attraverso studi difettosi. Niente altro da dire se non che ha, ad oggi, ancora un decoroso spazio. Anderson infine postula come lo scenario maggiormente auspicabile possa essere quello di una ricerca che dà forma e rigore alla pratica. Le teorie interazioniste tra persona e ambiente e, nello specifico, quelle relative al P-O Fit ci sembrano essere quelle che si muovano con buona efficacia in questa direzione.

§ 4. Il P-E fit e il P-O fit

Il riferimento di fondo del rapporto tra individuo e ambiente rimanda ai modelli interazionisti di *lewiniana* memoria (1935), che ipotizzano come la funzione dell’ambiente possa influenzare i comportamenti dei soggetti tra loro ed in rapporto alle diverse variabili di contesto. Il comportamento come funzione dello “spazio di vita” è, quindi, considerato come azione intenzionale, che pone in interazione la soggettività con la realtà oggettiva in un “processo causale circolare” (Colucci, 2005). Il modello interazionista postula, appunto, che l’interazione tra l’individuo e l’ambiente possa influenzare la condotta dell’individuo, tanto che i “fenomeni psichici” non possono essere compresi se solo analizzati separatamente segmentandoli. Le teorie lewiniane sono così la base interpretativa del setting individuo-lavoro e individuo-organizzazione. Precedentemente già Elton Mayo (1933) aveva postulato e dimostrato come la funzione del gruppo informale potesse influire sulle relazioni di lavoro, sulla cooperazione e sulla performance e quindi come le persone dovessero essere scelte (come dimostrato nei suoi esperimenti alla Hawthorne) secondo, per esempio, la medesima origine etnica o attraverso scelte dirette delle persone con le quali i colleghi di lavoro presumessero di lavorare meglio.

E’ però solo negli ultimi anni, come si è detto, che si è progressivamente configurata una nuova e più focalizzata attenzione alla selezione sulla base di una più precisa definizione del rapporto tra lavoro-persona e individuo-organizzazione. Alcuni autori (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmermann, Johnson, 2005) hanno progressivamente configurato un’utile classificazione del rapporto tra la persona ed il job, il gruppo di lavoro, i supervisori ed infine, come fattore più

profondo e complesso, il rapporto con l'organizzazione. Questi contributi sono il risultato di un ricco lavoro di classificazione e di meta-analisi sulle ricerche condotte nel corso degli decenni precedenti sia come originali e recenti linee di ricerca. In verità, un ulteriore stimolo indiretto, ancora peraltro non declinato nella letteratura relativa alle attività di selezione, ma certamente già ampiamente apprezzato nei contesti anche professionali, è fornito dagli studi di Shein sulla cultura, particolarmente illuminanti rispetto al rapporto tra individuo, organizzazione e persone.

L'ipotesi qui delineata, esaminando le tre realtà aziendali, assume che il livello di interazione tra i possibili candidati ed il posto di lavoro si presenti come una configurazione complessa dove concorrono diversi livelli di fit (*multilevel fit*) (Anderson et al., 2004; Sekiguchi, 2004) progressivamente ripresi nella letteratura scientifica: Person-Vocation fit (da ora P-V fit), Person-Job fit (da ora P-J fit), Person-Group fit (da ora P-G fit), Person-Supervisor fit (da ora P-S fit), Person-Organization fit (da ora P-O fit). Quest'ultimo ci sembra uno sfondo solido e centrale per la maggiore forza interpretativa nella quale anche gli altri fit possono essere collocati. Il tradizionale P-J fit, pur mantenendo la sua fondamentale importanza, sembra perdere la sua esclusiva centralità, laddove la compatibilità con la cultura aziendale o con i valori professionali diventano fattori sempre più discriminanti. L'avvicinamento alle problematiche della multidimensionalità(multilevel) rappresenta un grande stimolo perché supera la psicologia approssimata del senso comune della valutazione, per muoversi verso la ricerca di risposte scientifiche correlate alla interpretazione di una maggiore complessità organizzativa, nella quale il processo di selezione si realizza nelle direzioni indicate da Anderson (Anderson et al., 2004; Anderson, 2005). Nel concreto, l'acquisizione di una risorsa dovrebbe ipotizzare una valutazione contestuale dei singoli fit, che a quel punto potrebbero configurarsi come generanti effetti complementari, neutrali o contraddittori così definibili: a) "effetti complementari" laddove l'interazione è sinonima, complementare o concomitante; b) "effetti neutrali" se i diversi aspetti sono considerati ortogonali e indipendenti; c) "effetti contraddittori" laddove al soggetto sono richiesti per es. alti livelli di autonomia di pensiero per realizzare un progetto innovativo (P-J Fit) in un contesto organizzativo conformista e tradizionalista (P-O Fit). La necessità di una mediazione o comunque di una attenta analisi in questa direzione è certamente fondamentale.

L'originale classificazione della Kristof (Kristof, 1996; Kristof et al., 2005) sui diversi tipi di fit, ripresa successivamente un po' da tutti gli autori, ci sembra particolarmente illuminante e preziosa.

§ 4.1. Il P-V fit

L'orientamento professionale e la psicologia vocazionale (Parsons, 1909) hanno rappresentato i primi tentativi di coniugare gli interessi delle persone per una specifica attività professionale. E'

una tradizione che ha caratterizzato soprattutto la letteratura e le pratiche dell'orientamento professionale, che non quelle della selezione, in quanto il loro utilizzo non ipotizzava la collocazione in una organizzazione specifica quanto piuttosto una funzione sociale ed educativa di collegamento tra una nascente società industriale dell'America dei primi del novecento ed una popolazione di studenti, anche di livello diverso, da poter orientare verso i nuovi lavori dell'industria manifatturiera. Alcune teorie e approcci possono risultare utili per le valutazioni di giovani scolarizzati (p.e. i neo-laureati o diplomati) che propongono nella loro scelta suggestioni, interessi e componenti vocazionali. Nel caso delle aziende, come KPMG, la revisione o meglio l'attività di revisore potrebbe rappresentare una autentica vocazione alla carriera nell'area amministrativa, oppure una semplice opportunità di ingresso in aziende accessibili al mercato dell'offerta di lavoro per gli alti numeri nelle acquisizioni. In entrambi i casi, peraltro, l'evoluzione dei ruoli futuri verso configurazioni di lavoro più manageriali (manager o partner), saranno elementi fondamentali per sviluppare metodi di valutazione predittivi in chiave bimodale. In questo caso si intende la possibilità di attivare metodi di analisi del lavoro orientati al futuro: la valutazione della vocazionalità, in questo caso, è affiancata da una valutazione verso una compatibilità con le evoluzioni future del ruolo come si vedrà nel caso di KPMG.

Le teorie di adattamento al lavoro (Dawis, 1996; Dawis e Lofquist, 1984) ricercano una corrispondenza tra la personalità dell'individuo e l'ambiente di lavoro. Le caratteristiche di personalità dell'individuo saranno così descritte per mezzo delle stesse categorie utilizzate per descrivere i contesti organizzativi come nel caso del General Aptitude Test Battery o del Minnesota Importance Questionnaire (Dawis e Lofquist, 1984) che ipotizza una relazione tra personalità degli individui e ambiente psicologico, ma dove gli interessi/vocazioni professionali sono indicatori di diverse tipologie di personalità. Il modello RIASEC proposto da Holland (Holland, 1985; Walsh, Holland, 1992) definisce alcuni tipi di personalità: concreta o realistica R, intellettuale o investigativa I, artistica A, sociale S, intraprendente E, convenzionale o organizzatrice C. Nello specifico prevede tipologie di personalità opposte o contigue rappresentabili in termini figurati nel famoso esagono. Senza soffermarsi sulle suggestioni che il modello ha proposto nel corso degli anni (decenni) e che ne ha fatto oggetto di infiniti studi e applicazioni, l'aspetto interessante è quello di correlare tipologie di personalità ad ambienti professionali e contesti lavorativi. Ed ancora, come le personalità a loro volta possano condizionare gli ambienti avvicinandoli a caratteristiche indotte dai tratti di personalità tipici degli individui. Vi saranno così contesti realistici, intellettuali, artistici, sociali, intraprendenti e convenzionali. Gli "ambienti" di Holland sono contesti organizzativi e l'ipotesi prevede che siano le persone a fare l'ambiente. La validazione del modello è solo parziale

ed i suoi questionari di personalità sono stati infatti definiti più questionari di interessi professionali, pur non negando relazioni tra interessi e personalità (Walsh, Holland, 1992).

Nella stessa linea anche Super parla del rapporto individuo-professione secondo il quale attitudini, personalità, bisogni, interessi e concetto di sé, inducono alla possibilità di esercitare una professione piuttosto che un'altra. L'interesse verso la sua opera - i cui limiti rispetto alle attuali complessità sono chiari, ma anche la sua dimensione etica "dell'aiuto" preziosa perché ha suggestionato intere generazioni di orientatori - nasce dalla centralità che hanno in lui i valori definiti come le qualità che le persone cercano nelle attività in cui si impegnano o gli scopi che perseguono; mentre gli interessi sono attività o oggetti in cui le persone ricercano i valori. La dimensione dell'identità vocazionale, associata al concetto del sé professionale delle persone - sintesi e compromesso tra attitudini, formazione, opportunità di fare cose diverse nel lavoro, valutazioni dei capi/colleghi - permette loro di potersi realizzare nella condizione lavorativa e assume anche un particolare interesse nella attività di valutazione predittiva (Super, Savickas, Super, 1994).

§ 4.2. Il P-J fit

Il P-J fit ha rappresentato il tema storico dominante degli albori della psicologia del lavoro e di tutte le epoche successive connotabili come organizzazioni taylor-fordiste. L'attitudine ad un certo tipo di lavoro è stato l'oggetto della gran parte delle ricerche scientifiche e delle pratiche applicative dei laboratori di psicologia o di psicotecnica. Le ricerche di Muensterberg (1913, 1915) sulla definizione delle caratteristiche e delle attitudini da ricercare nelle centraliniste della Bell, nei capitani di nave o nei conduttori di tram e la ricerca delle leggi sui lavori pesanti o lo studio della equazione personale delle verificatrici di biciclette di Taylor (1903, 1912) hanno rappresentato gli albori gloriosi della psicologia scientifica applicata.

Lo stesso Taylor, comunque, prendeva atto dell'arretratezza della ricerca scientifica quando si trovava ad affrontare problemi più complessi di quelli strettamente psicotecnici. Nella selezione dei supervisori constatava quanto i colloqui potessero essere ingannevoli e come fosse difficile indagare le nove qualità (intelligenza, istruzione, competenza tecnica, abilità manuale o forza fisica, tatto, energia, forza di carattere, onestà, capacità di giudizi o buon senso, buona salute) che occorrevano per la formazione di un uomo veramente capace. Il suo rigore scientifico (in questo caso prescientifico e più vicino al senso comune) arrivava solo a dire che chi ne aveva più di sei era sostanzialmente introvabile e come potesse ambire ai migliori posti dirigenziali (Taylor 1903). Non tutte queste caratteristiche sono strettamente psicologiche ma appare peraltro chiaro come i problemi di P-O fit, quelli a maggiore complessità e più difficilmente riducibili alle leggi della scientificità positivista, fossero importanti ed insieme non afferrabili o riducibili.

Ancora di più l'applicazione fordista consente la definizione della parcellizzazione funzionale e la precisa definizione dei job a qualunque livello organizzativo. L'organizzazione è la razionalizzazione dei processi di lavoro intesa come studio rigoroso e ingegneristico di tutte le variabili – tecniche e metodologiche – “ruotate” alla ricerca della massima performance e compatibilità psico-fisica delle persone. È la relazione tra domande-abilità nella quale le conoscenze, le skills di una persona sono commisurate alle richieste del job. Solo successivamente si delinea la seconda grande area del P-J fit, che è data da come le necessità, i desideri o le preferenze dell'individuo, incrociano il job (Edwards, 1991), il rapporto tra needs - supplies o needs-values. Alla loro base ci sono le teorie dell'adattamento al lavoro, già incontrate in precedenza, del benessere lavorativo e della soddisfazione. Il disassamento tra questi due livelli apre ovviamente la necessità di ristabilire un continuo equilibrio tra aspettative, che si modificano nel tempo, alla luce delle nuove consapevolezze e informazioni che l'individuo viene ad avere, e le esigenze delle organizzazioni di modificare sempre più spesso gli specifici jobs di riferimento. Come si vede neppure lo stesso P-J fit rappresenta più un elemento di facile valutazione e circoscrivibilità.

§ 4.3. Il P-G fit e il P-S fit

Lo sviluppo della complessità organizzativa e la fine del modello tayloristico, che presupponeva il modello meccanicistico di nessi regolati e da “sistema chiuso”, inducono progressivamente una crescente necessità di un lavoro interdipendente derivante sia dalla molteplicità delle competenze diverse, sia dalla necessità di ridurre i tempi di generazione degli outcomes attesi (dal toyotismo, ai gruppi operanti su progetti di vario ordine e complessità), sia dalle complessità organizzative (p.e. strutture matriciali).

Infine, certamente più marginale, in termini di scelta consapevole del favorire migliori condizioni di benessere organizzativo e di socializzazione (Anderson, 2001; Cable, Parsons, 2001; Cooper-Thomas, Anderson, 2002) si inscrivono in questo fit i rapporti tra i leader ed i collaboratori, tra mentori e *protégés*, tra capi progetto e member, tra member e member.

Anche in questo caso, la compatibilità del soggetto con il gruppo di lavoro appare comunque correlata al contesto organizzativo (Hackman, 1990; Guzzo, Shea, 1992; Guzzo, Salas, 1995;) e l'efficacia dei team è dipendente dai supporti tangibili e intangibili forniti dal sistema più ampio nel quale è inserito (Allen, West, 2005). Al team infatti non dovrebbero mancare risorse, informazioni, possibilità decisionali che sono parzialmente bloccate in contesti autoritari o in strutture fortemente gerarchiche con la conseguenza di inibire le autonomie del gruppo. Il clima generale è una variabile correlata e l'organizzazione può o meno favorire un contesto nel quale il lavoro di team possa essere utile e valutato (Allen, West, 2005; Schein, 1999). Nella pratica selettiva le valutazioni spesso

sono agite decontestualizzando l'organizzazione nella quale il lavoro degli assunti si svolgerà concretamente. Non solo, contributi recenti (Shaw, 2004) hanno dimostrato che i gruppi composti da membri con KSAo (Job Know-ledge, Skills, Abilities quali numerica, spaziale, cognitiva e altre caratteristiche quali estroversione, socievolezza, altri elementi di personalità) eterogenee risultano più efficaci di quelli con KSAo omogenei.

Lo studio del rapporto tra individuo ed individuo (Tett, Murphy, 2002) evidenzia come le persone preferiscono lavorare quando esiste un certo livello di affiliazione oppure, in taluni casi, con quelle complementari a sé, rispetto a quelle simili; più in generale gli individui preferiscono lavorare con coloro che li fanno sentire se stessi.

Riprendiamo una esperienza emblematica condotta nell'ambito di Wal Mart. Ad una fase di alto turn-over degli anni '94-'99 l'azienda decise di applicare una forte strategia di *retention* (passando da 485.000 dipendenti del 1994 a circa 1.500.000 nel 2004) affidando a Coleman H. Peterson (2005), Vice President HR, un programma per l'*employee retention*. Le ragioni del turn-over furono identificate nella mancanza di supervisione, di presunte opportunità di carriera e nello scarso livello degli stipendi. Peterson partì dalla valutazione che "i dipendenti non abbandonano le buone organizzazioni ma i cattivi capi". I fattori chiave delle strategie di retention furono ritenute il commitment e le prospettive di carriera. L'azienda si impegnò con un programma dove i dipendenti potessero avere risposte a tre domande: "ti importa di me?" "cosa devo fare per fare carriera?", "dove devo andare per ottenere giustizia?". Furono, quindi, sviluppate azioni che permettessero la connessione tra i diversi livelli gerarchici con la possibilità di incontrare i livelli manageriali più importanti. Si ritenne importante che i lavoratori dovessero conoscere i loro leader, per esempio il commesso, il nome del suo responsabile di zona, ecc.. Le risposte positive mostravano la familiarità tra dipendente e manager. Gli sforzi si sono mossi nella direzione di mostrare e raccontare ai dipendenti le opportunità esistenti e, in secondo luogo, come ci si potesse mettere in gioco per fare carriera. L'impatto del programma diminuì il turn-over al di sotto delle soglie del settore nel '99, dal 70% (63% nel settore) al 44% (65% nel settore) nel 2003. L'impatto maggiore lo ebbero le storie reali raccontate dai manager: il 70 % del management era coinvolto in un programma di presenza in alcune ore settimanali nei negozi della catena.

Anche in questo caso lo sfondo organizzativo e culturale appare un fattore decisivo per determinare le caratteristiche della relazione diadica tra supervisor e persona. Il fattore critico di questo fit (Kristof-Brown et al., 2005) può essere più precisamente osservato in rapporto alla congruenza di valori tra leader e collaboratore, similarità di personalità tra supervisore e subordinato e di congruenza di fini-obiettivi (goals) tra manager ed impiegati.

§ 4.4 Il P-O fit e i valori

Il P-O fit è difficile da definire concretamente oltre ad una prima approssimazione della compatibilità tra l'individuo e l'organizzazione nella sua interezza. Questa compatibilità è stata presentata in letteratura attraverso una progressiva attenzione prima centrata su alcuni aspetti oggettivi e di percezione e, successivamente e progressivamente, verso una maggiore centralità dei tratti di personalità e dei valori (Kristof, 1996; Van Vianen, 2005).

Una prima distinzione rimanda alla definizione di un fit soggettivo (o percepito) e oggettivo, mentre una seconda ad un fit supplementare o complementare (Kristof-Brown et al. 2005). Il primo aspetto riguarda il rapporto tra le competenze che il soggetto ha o ritiene di avere rispetto a quelle messe in campo dall'organizzazione per raggiungere gli scopi e realizzare i bisogni. Nel caso di fit supplementare o complementare si rimanda invece a situazioni nelle quali le persone da acquisire hanno caratteristiche già presenti nell'organizzazione oppure sono portatrici di nuove competenze: nel primo caso sono persone che ripropongono ruoli che già caratterizzano le organizzazioni e sono finalizzati al rimpiazzo di professionalità esistenti o per sviluppare ulteriormente il sistema organizzativo nella sua competenza distintiva. Si parla invece di un "fit complementare" quando "le persone selezionate o scelte aggiungono qualcosa all'ambiente" preesistente (Muchinsky, Monahan, 1987); in questo caso la professionalità o le caratteristiche da acquisire non appartengono all'organizzazione e implicano quindi un qualche progetto di cambiamento, di evoluzione o di ipotetiche nuove esigenze del sistema organizzativo, realizzabile solo attraverso una nuova complementarietà di contributi (le situazioni di cambiamento, come vedremo nel caso di La Rinascente, rientrano in questa casistica). La compatibilità del fit è certamente uno degli aspetti di assoluta criticità del cambiamento (Schein 1999) ed è comunque valutabile solo posteriormente quando l'organizzazione dimostra concretamente le positive conseguenze delle nuove integrazioni e le persone sono soddisfatte e produttive (Judge Kristof-Brown 2004).

L'assunto più generale e diffuso è che gli individui che saranno di maggiore successo nelle organizzazioni sono quelli che hanno maggiormente in comune alcune caratteristiche di personalità (Kristof-Brown, 2000; Ryan, Kristof-Brown, 2003). Kristof-Brown (2000) sottolinea come il rapporto del P-O fit con almeno un tratto della personalità trova unanime consenso presso i selezionatori, mentre solo il 65% di essi rimanda anche alle dimensioni valoriali. Quello che è apparso chiaro anche nelle realtà professionalmente evolute, (Ryan, Kristof-Brown, 2003) è la intercambiabilità nell'uso e nella percezione tra la personalità e i valori. Le esperienze nell'utilizzo del Big Five dimostrano come alcuni fattori siano certamente correlati con tratti culturali delle organizzazioni sebbene non sempre significativi sul piano scientifico (Cable, Judge, 1996).

I tratti di personalità e i valori al contrario “differiscono su diversi livelli. I valori sono definiti come credenze stabili circa modi di condotta che sono personalmente preferibili”. I valori sono ritenuti “quello che le persone credono essere importante” (Schwartz, 1994) e quindi quali aspirazioni e quali scopi le persone perseguono. I tratti di personalità sono “che cosa alle persone piace” o la tendenza a mostrare nuclei di pensiero, sentimenti ed azioni. I valori sono aspirazioni mentre i tratti di personalità sono relativi a come una persona preferisce agire o lottare per perseguire i propri scopi. Una seconda distinzione (Ryan, Kristof-Brown, 2003) tra personalità e valori è che, sebbene entrambi siano considerati stabili, i tratti di personalità sono considerati essere definitivi (per cause sostanziali interne o genetiche); i valori, invece, sono influenzabili da un confronto con il sé, dai mutamenti sociali e dalle influenze di nuovi ambienti.

Una terza distinzione è relativa alla osservabilità. I valori (Cable, Judge, 1996) possono essere meno osservabili della personalità e quindi i giudizi dei recruiters vengono più facilmente fatti sulla personalità. Verquer, Beehr & Wagner (2001) in una meta-analisi che ha considerato una significativa moltitudine di ricerche hanno trovato che la congruenza dei valori ha una più alta relazione con gli outcomes che con altri tipi di congruenza, compresa la personalità.

Personalità o valori che siano, non è detto che una maggiore compatibilità sia necessariamente un vantaggio strategico per l'organizzazione perché un buon fit iniziale potrebbe tradursi in cattivi effetti in termini di flessibilità o adattabilità futura o viceversa.

Complessivamente tutte le esperienze relative alla cultura professionale (i lavori precedenti, la scuola, la professione dei genitori, il reddito familiare...) incidono nell'arricchire il sistema valoriale del soggetto, a conferma delle assunzioni già riprese di Super.

Chatman (1989, 1991), O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991), Schneider, Goldstein & Smith (1995) hanno dimostrato che, se i valori delle persone sono contigui con quelli dell'organizzazione, c'è una correlazione positiva con la soddisfazione individuale, il commitment, il contenimento del turnover e la qualità della performance.

Il modello ASA (Schneider et al., 1995; Billsberry, 2007) rappresenta forse l'elemento più avanzato o forse più famoso per la comprensione del P-O fit. Il modello che integra le teorie individuali ed organizzative presuppone che alcuni processi dinamici e tra loro connessi – di attrazione, selezione, attrito – determinino i tipi di persone che restano in una organizzazione; questi, a loro volta, definiscono la natura, i processi, e la cultura di quella organizzazione in ragione di uno scopo. Essi sono indotti, anche in accordo con Schein (1999) e Schneider et al. (Schneider et al. 1995, Billsberry, 2007) dalle caratteristiche di personalità - inclusi valori e attitudini - dei fondatori e dei suoi primi colleghi. Il processo di attrazione contempla che le persone che vanno a lavorare in una organizzazione lo facciano sulla base di sentimenti di attrazione verso una organizzazione percepita

come simile a sè . La successiva fase di attrito ipotizza che le persone che si sentono diverse da quel contesto entreranno in attrito con essa e se ne andranno. Nel lungo termine, sostiene Schneider, si profila una tendenza alla omogeneità pericolosa per la sopravvivenza stessa dell'azienda che non sarà in grado di reagire agli eventi nuovi che il mercato ed il sistema competitivo proporranno.

Gli sforzi di misurare le compatibilità culturali sono andati naturalmente nella direzione di definire strumenti più specifici come quelli proposti dall'Organizational Culture Profile (O' Reilly et al., 1991). Non è il caso di entrare nella operazionalizzazione del P-O fit, ma è sufficiente ricordare come questo strumento possa rispondere anche se solo parzialmente ad una esigenza di necessaria comparazione tra i valori dell'organizzazione e quelli del soggetto. Lo strumento originario è costituito da 54 items che misurano 8 dimensioni della cultura organizzativa: innovazione, attenzione al dettaglio, orientamento al risultato, aggressività, sostegno, enfasi sulle ricompense, orientamento al team, risolutezza. Dopo una versione intermedia di 40 items (Cable, Timothy, 1997) la versione successiva (Sarros et al., 2005) ne ha proposti 28 che misurano 7 scale: supporto, innovazione, competitività, orientamento alla performance, stabilità, enfasi sulle ricompense e stabilità sociale. Attraverso queste dimensioni, gli autori in una prima fase stabiliscono una cultura base dell'organizzazione, andando a vedere quali sono i valori che la contraddistinguono rispetto ad altre aziende; in un seconda fase stabiliscono un profilo dei valori personali dell' individuo, quali cioè tra quelli proposti nell'Organizational Culture Profile sono quelli che maggiormente lo caratterizzano; ed infine confrontano la cultura di base dell'organizzazione e il profilo dei valori dell'individuo per valutarne la compatibilità valoriale. Il limite di questo strumento è la difficoltà di valutare la desiderabilità sociale perché non sono previsti item di controllo. I dati sono self-reported. Altri (Schein, 1999) sono ancora più scettici relativamente alla possibilità della misurazione diretta (tramite questionari) della cultura organizzativa e della sua verifica di compatibilità sia per perseguirne omogeneità che ragionate disomogeneità. Schein (1999), pur parlandone a fini diversi di quelli selettivi, è pessimista e scettico sulla possibilità di misurare precisamente la cultura per la impossibilità delle persone di valutare aspetti profondi che riguardano gli assunti taciti condivisi delle organizzazioni. L'utilizzo dei questionari non rappresenta pertanto una modalità efficace di interpretare la cultura specifica. Le esperienze vincenti di un fondatore influenzano profondamente i comportamenti minuti ed insieme le concezioni più profonde delle persone che hanno vissuto da vicino l'esperienza di successo di quella o in un'altra organizzazione. Per Schein infatti la cultura è “ “il modo in cui facciamo le cose da queste parti” (Schein 1999, ed it. p. 33).

Alcuni autori (Judge, Ferris, 1992) arrivano così a sottolineare come chi seleziona deve assumere se stesso come riferimento del P-O fit. Quindi se un individuo sembra condividere gli stessi valori del selezionatore è possibile che il candidato possa avere un buon fit con l'organizzazione. Nelle

pratiche professionali questo rappresenta il criterio dominante talvolta consapevole e spesso meno come già si è visto precedentemente.

§ 5. Discussione e i casi specifici di IKEA, KPMG, La Rinascente

Alla luce delle sintetiche riflessioni sui vari tipi di fit riprendiamo le tre situazioni aziendali specifiche - IKEA, KPMG, La Rinascente - che possano rappresentare casi emblematici sia della crucialità contestuale dei diversi fit sia delle reali dimensioni *multilevel* che caratterizzano la selezione nelle diverse situazioni. Le specificità presentate sono state riprese da materiale documentale delle aziende e dall'intervento dei manager aziendali nel corso del convegno citato.

Il caso IKEA

Nel caso di Ikea, l'azienda prevede formalmente la valutazione dei valori ritenuti importanti e centrali per l'acquisizione delle nuove risorse e la valutazione periodica di quelle già presenti in azienda. Queste dimensioni valoriali sono declinate a tutti i livelli organizzativi e sono oggetto di considerazione da e per gli stessi supervisor e manager. In particolare il compito dei supervisor si caratterizza per dover essere eticamente e socialmente corretto, basato sulla fiducia, l'integrità, l'affidabilità, l'accettazione della diversità e la creazione di ambienti di lavoro dove ciascuno può dare il meglio di sé.

Il processo di selezione cerca, quindi, di garantire questa scelta di fondo sia con griglie di valutazione formali, predisposte sia per la valutazione *in progress* all'interno, sia attraverso tre/quattro colloqui all'ingresso finalizzati anche formalmente alla verifica di compatibilità con il sistema di valori dichiarati e praticati. L'attenzione al P-O fit è quindi oggetto di valutazione discriminante forse di più di quelli relativi alla compatibilità iniziale con il Job.

Di seguito sono proposte alcune estrazioni libere dell'autore da lucidi proiettati nel corso del seminario e informazioni presenti nel sito web dell'azienda (www.ikea.it): "(...) *Semplicità; consapevolezza dei costi; umiltà; onestà e trasparenza; affidare e assumersi responsabilità; collaborazione ed entusiasmo; forza di volontà; il buon esempio; il coraggio di essere diversi; tenere sempre presente la realtà (...)*".

"(...) *I valori sono comunicati attraverso simboli: il talento costa poco; tutti per uno; il linguaggio IKEA; tutti al servizio; niente titoli, basta il nome; abbigliamento informale(...)*".

"(...) *I valori sono comunicati attraverso simboli: nessuna eccezione per il capo; feedback onesti; pianificare = risparmiare; meno obiettivi più risultati; viaggiare come la maggioranza delle persone; incontrarsi nel posto giusto (...)*".

"(...) I nostri valori principali si basano su: umanità, praticità, innovazione(...)"

"(...) La nostra idea delle risorse umane: è dare a persone schiette e oneste la possibilità di crescere sia sul piano individuale, sia su quello professionale, in modo da poter creare insieme una vita quotidiana migliore per noi stessi e per i nostri clienti(...)".

Il caso KPMG

Nel caso di KPMG, qui intesa esclusivamente come società di revisione, la selezione è prevalentemente incentrata sulla acquisizione di giovani laureati da orientare alla carriera di revisore. L'attenzione è per lo più focalizzata, per queste popolazioni, sui valori professionali (Person-Vocational fit) e su alcune caratteristiche del P-J fit soprattutto tenendo conto della evoluzione tra il ruolo di ingresso ed il ruolo in una successiva fase di maggiore maturità professionale (previsione bimodale come definita da Anderson, 2004). Nella fase di ingresso i valori aziendali non rappresentano un elemento di particolare valutazione o di discriminazione salvo "l'integrità". L'adeguatezza è data da competenze tecniche e dalla capacità di operare con gli altri sui progetti in essere. Le peculiarità iniziali non sono così fortemente caratterizzanti o discriminanti se non nella valutazione razionale di requisiti oggettivi di carattere manageriale, professionale o motivazionali. Nella fase successiva, quando si tratta di valutare se acquisire potenziali nuovi partner la valutazione sul P-O fit assumerà allora connotati più centrali e discriminanti.

Di seguito sono proposte alcune estrazioni libere dell'autore da lucidi proiettati nel corso del seminario e informazioni presenti nel sito web dell'azienda (www.kpmg.it): *"(...) Competenze di riferimento KPMG: business focus; responsabilità; spirito d'iniziativa e tenacia; feedback e apprendimento; capacità di far crescere le persone; capacità di costruire le relazioni; capacità d'impatto; professionalità; capacità di rendere un servizio professionale di qualità; conoscenze tecniche (...)"*.

"(...)Motivazione alla base della carriera (...)".

"(...) Il valore fondamentale è "Above all, we act with integrity" (...)".

"(...) Distanza temporale fra l'ingresso in struttura (reclutamento) e la presa in carico di ruoli a valenza culturale specifica (...)".

"(...) Centralità della acquisizione delle competenze tecnico/operative nei primi anni di carriera (...)".

Il caso La Rinascente

IKEA e KPMG sono caratterizzate da una relativamente stabile linearità della filiera professionale di riferimento, da una relativa stabilità organizzativa, dei job e da una cultura aziendale relativamente

consolidata ed omogenea. Nel terzo caso, quello di “La Rinascente”, si prospetta invece una strategia di riposizionamento del business che implica una transizione culturale verso nuovi valori di riferimento. L’azienda ha cambiato completamente il management, che proviene da contesti come quello del fashion, molto lontani dalla tradizione della grande distribuzione specializzata. Per alcuni aspetti è il recupero delle tradizioni originarie del brand, ma è anche una riconfigurazione profonda della nuova cultura da proporre in un contesto consolidato e quindi poco incline al cambiamento.

Alle nuove persone da acquisire è richiesta una cultura professionale diversa da quella presente in azienda. Il cambiamento è profondo soprattutto nel servizio al cliente: assistere, consigliare e aiutare il cliente diventano gli aspetti fondamentali dell’offerta; il target in parte cambia e si alza per seguire un diverso posizionamento di prezzo. L’azienda vuole venditori che perseguano una vendita incentrata sul bisogno del cliente e sulla interiorizzazione del nuovo concept.

Precedentemente le vendite erano incentrate sulla preparazione degli scaffali, sulla pianificazione del lavoro del punto vendita, sulla efficienza organizzativa e sull’ordine. Minore era la presenza dei prodotti delle griffe più famose. La negoziazione sindacale era un fatto usuale ed estremamente focalizzato sulla organizzazione del lavoro e sulla mobilità interna. Appare così chiara la grande differenza dei nuovi venditori e la grande difficoltà alla conversione di buona parte del personale esistente ai diversi livelli gerarchici compresi i direttori di punto vendita.

In questo caso il fattore di cambiamento è il P-J fit del personale della filiera delle vendite. E’ però soprattutto un cambio profondo del P-O fit soprattutto nei suoi aspetti culturali più profondi, quelli che Schein (1999) definisce come “modelli mentali”. Il valore simbolico attribuito al lavoro e al prodotto è diverso (Schein, 1999): un lavoro centrato su “comprensione” e assistenza al cliente, su vendita, perfezione stilistica, materiali, sul “bello”, costoso, sull’attenzione al corpo ... Una ulteriore complessità è relativa al P-G fit. I nuovi inseriti si trovano a lavorare in gruppi di lavoro ed in contesti microorganizzativi dove la necessità di trovare nuovi equilibri dei membri tra loro, con il management, con i supervisor o con i vecchi collaboratori è fondamentale (criticità del P-G fit e del P-S fit). La selezione ed acquisizione delle nuove persone appare come una fondamentale variabile di successo nel cambiamento auspicato.

Di seguito sono proposte alcune estrazioni libere dell’autore da lucidi proiettati nel corso del seminario e informazioni presenti nel sito web dell’azienda (www.rinascente.it): *"(...)Essere un punto di riferimento per lo shopping, per coloro che amano la moda e sono sempre alla ricerca di nuovi stimoli e proposte (...)"*.

"(...) Milano Duomo. Il flagship store si trasforma in una "cattedrale del lusso"(...)".

"(...) Far percepire che per l’azienda il servizio è una priorità assoluta(...)".

"(...) Il target. Caratteristiche dell'aspirazionale. Focus su "Fashion Addicted": spendono molto per l'abbigliamento; amano gli accessori di lusso; acquistano a ogni stagione; acquistano solo capi di moda; portano abbigliamento firmato; comprano in negozi di prestigio (...)".

§ 6 Conclusioni

La ricerca sui diversi nuovi aspetti di selezione non è del tutto riuscita a rispondere alle esigenze organizzative, anche se molti metodi - prove di validità conoscitive, questionari di personalità, interviste, centri di valutazione, dati biologici - hanno dato prova di buona validità e la qualità dei risultati ottenuti è ritenuta su alcuni fronti incoraggiante (Hough, Oswald, 2000; Salgado, 1999). Per esempio le prove finalizzate all'abilità mentale generale (GMA) rappresentano (Salgado et al., 2003) i migliori predittori nella selezione del personale per tutte le occupazioni.

Lo sviluppo di meta-analisi e l'uso susseguente della tecnica per offrire migliori stime della validità di una serie intera di metodi ha fatto fare un significativo passo avanti ai risultati della selezione; nonostante tutto, la percezione di una ricerca scientifica di qualità, che ancora non riesce ad incidere significativamente nelle pratiche professionali, è evidente (Anderson 2003, 2005; Ployhart e Shneider, 2005) anche da quanto descritto nelle pagine precedenti.

Dalla prestazione di lavoro relativa ai compiti attinenti tipica del modello taylorista si è passati a quella contestuale o al comportamento di cittadinanza organizzativa (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997) dove viene proposta, come centrale, la differenza tra lavoro e prestazione contestuale. La prestazione contestuale è molto simile al concetto di cittadinanza organizzativa, di spontaneità organizzativa, di comportamento di ruolo addizionale o di comportamento organizzativo pro-sociale". "La prestazione contestuale viene interpretata come un comportamento che promuove il benessere di individui o gruppi ed include componenti come altruismo e cortesia, virtù civica, coscienziosità, fornisce suggerimenti costruttivi, protegge l'organizzazione, promuove sviluppo e diffonde benevolenza (Robertson, 2001).

Le direzioni di ricerca multilivello delineate con i P-O fit e le nuove altre recenti direzioni della ricerca, (Anderson, 2005), di importanza delle reazioni dei candidati (effetto avverso), delle prese di decisione, di criticità dei processi di acquisizione (Ployhart, 1998; Anderson et al., 2004; Anderson, 2005; Zuffo, 2002), di predizioni bimodali e di predittività dell'efficacia della performance organizzativa (Ployhart Scneider 2005) sono tutti temi dove la ricerca inizia a dare risposte soddisfacenti e concretamente utili

Più in generale appare chiaro come la funzionalità organizzativa, in ambienti relativamente stabili ed ancor più nelle situazioni di cambiamento, non possa più essere garantita dal tradizionale modello di valutazione e di selezione. Esso è, nei fatti, talvolta superato nell'organizzazione reale dalla sensibilità dei singoli operatori che peraltro ancora in grande maggioranza agiscono secondo i criteri della "psicologia del senso comune" e del buon senso personale. Peraltro un elemento critico che ritarda lo sviluppo di tecniche più affidabili ed evolute è la difficoltà nella valutazione dell'attività di selezione che risulta spesso indecidibile e poco modellizzabile come per esempio: la diversa incisività di un atto mancato (i candidati scartati), il cosiddetto "effetto avverso" di una procedura di selezione demotivante, la difficoltà di capire dopo un certo periodo di tempo la natura dell'errore, il tempo che passa che labilizza la correlazione ed il nesso causale tra selezione e successo nel medio lungo periodo. A questi aspetti va aggiunto quanto già esplorato nei paragrafi precedenti relativi alle peculiarità del contesto sociale, al mercato del lavoro ed al sistema giuridico-normativo. Una modellizzazione organica della valutazione in chiave selettiva è, perciò, destinata all'insuccesso per ragioni di "razionalità limitata" (Simon, 1947) e per l'insieme delle variabili intervenienti; assunta quindi l'impossibilità di una soddisfacente "valutazione scientifica" rispondente all'insieme delle esigenze organizzative resta, però, l'opportunità di un doveroso utilizzo dei contributi scientifici forniti da una "ricerca pragmatica" (Anderson et al., 2004) utile ed efficace. Questo sarà possibile solo con il contributo di professionisti di qualità e di una cultura aziendale attenta che sostiene il "fare una buona selezione scientificamente supportata" quale fattore significativo - anche se poco visibile - di vantaggio competitivo.

Bibliografia

- Allen, N.J., & West, M.A. (2005). Selection for Teams. In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O., *The Blackwell handbook of personnel selection*. (Cap. 22). Oxford.
- Anderson, N., & Herriot, P. (1997). *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.
- Anderson, N. (2001). Toward a Theory of socialization. Impact: selection as Pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 24-91.
- Anderson, N., Herriot, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner–researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391-411.
- Anderson, N., & Ones, D.S. (2003). The Construct Validity of Three Entry Level Personality Inventories used in the UK: Cautionary Findings from a Multiple-Inventory Investigation. *European Journal of Personality*, 17, 39-66.
- Anderson, N. (2003). Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121–136.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam K. & Ryan A.M. (2004). Future perspectives on Employee Selection: Key directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology: an International Review*, 53(4), 487-501.
- Anderson, N. (2005). Relationships between Practice and Research in Personnel Selection: Does the Left Hand Know What the Right Is Doing? In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O. *The Blackwell handbook of personnel selection*. (Cap. 1). Oxford.
- Bauman, Z. (2000). *Modernità liquida*. Trad. It. Laterza, Roma-Bari, 2002.
- Billsberry, J. (2007) Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 132-149.
- Bosio, A.C., & Kaneklin, C. (2001), “Le nuove lauree psicologiche e la professionalizzazione della psicologia: verso un incontro ragionevole?” *Giornale Italiano di Psicologia*, 28, 221-226.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D.M., & Parsons, C.K. (2001). Socializations tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-24.
- Carli, R. (1993). *L'analisi della domanda in psicologia clinica*. Giuffrè, Milano.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–485.
- Colucci, F.P. (a cura di), (2005). *Kurt Lewin “La teoria, la ricerca, l'intervento”*, Il Mulino, Bologna.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.

- Dawis, R. N., & Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment. An Individual-Differences Model and its Applications*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Dawis, R.N. (1996). Theory of work adjustment and person-environment-correspondent counselling. In Brown, D., Brooks, L., *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Edwards, JR. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6,283-357. London: Wiley.
- Guzzo, R.A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and inter group relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*,3,269–313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R, & Salas, E (Eds.) (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J.R. (Ed.) (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Ripensare l'azienda: un manifesto per la rivoluzione manageriale*, trad.it. Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1993.
- Holland, J. (1985). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hough, L.M., & Oswald, F.L.(2000). Personnel selection: looking toward the future remembering the past. *Annual Review of Psychology*,51,631-664.
- Hunter, J.R., & Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Judge, T.A., & Ferris, GR. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*,154,47-67.
- Judge, T.A., & Kristof-Brown, A.L. (2004). Personality, interactional psychology, and person-organization fit. In B. Schneider & B. Smith, *Personality and organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kaneklin, C., & Ripamonti, S. (2004). *Psicologo del lavoro tra vecchia e nuova professionalità*, in *Professioni psicologiche e professionalizzazione della psicologia*, Franco Angeli, Milano.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*,49(1),1-49.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*,53,643-671.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmermann, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*,58 (2),281–342.
- Lewin, K. (1935). *The conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*. Durham (N.C.). Duke University Press.
- Mayo, E. (1933). *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Trad.it. UTET, Torino, 1969.
- Motowidlo, S.J., Barman, W.C., & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*,10(2),71-83.
- Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence. Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behaviour*,31,268-27.

- Muensterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*, Constable & Co Limited, London.
- Muensterberg, H. (1915). *Business Psychology*, Lasalle Extension Service, Chicago.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Peterson, C.H. (2005). Employee retention: The secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44(1), 85-88.
- Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2005). A Multi-level selection and Prediction: Theories, Methods, and Models In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O. *The Blackwell handbook of personnel selection*. (Cap. 23). Oxford.
- Robertson, I. T., & Smith M. (2001). Personnel Selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, 74(4), 441-472.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44(2), 340-355.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16(3), 92-102.
- Ryan, A.M., Kristof-Brown, A. (2003). Focusing on Personality in Person-Organization Fit Research. In M.R. Barrick & A.M. Ryan, *Personality and work* (pp. 262-288). San Francisco: Jossey-Bass.
- Salgado, J.F. (1999). Personnel selection methods. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, New York: Wiley
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A metaanalytic study of GMA validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068-1081.
- Sarros, J.C., Gray, J., Densten, I.L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. In *Australian journal of Management*.
- Schein, E.H. (1999). *Culture d'impresa*, trad.it. Raffaello Cortina, Milano 2000.
- Schein, E.H. (1999). *La consulenza di processo*, trad.it. Raffaello Cortina, Milano 2001
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job fit in employee selection: a review of the literature, *Hosaka Keidai Ronshu*, 54(6).
- Sekiguchi, T. (2004). "Toward a dynamic perspective of person – environment fit", *Osaka Keidai Ronshu*, 55(6), 177-190.
- Sennett, R. (1998). L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale. Trad. It. Feltrinelli, Milano (1999).
- Shaw, JB. (2004). The development and analysis of a measure of group faultlines. *Organizational Research Methods*, 7(1), 66-114.

- Simon, H.A. (1947). *Il comportamento amministrativo*, tr.it. il Mulino, Bologna 1958.
- Smith, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*,124,262-274.
- Super, D.E., Savichkas, M.L., & Super, C.M. (1994). “The life – span, life space approach to career”. In Brown, D., Brooks, L. ET AL., *Career choice and development*. Jossey – Bass, San Francisco,121-178.
- Tanucci, G., & Monti, A. (2007). *Valori individuali e valori organizzativi: una rassegna sul fit persona/organizzazione*, *Risorsa Uomo*,13(2),209-220.
- Taylor, F.W. (1903). *La direzione di stabilimento*, tr. It. Franco Angeli, Milano 1974.
- Taylor, F.W. (1911). *L'organizzazione scientifica del lavoro*, tr. It. Atheneum, Roma 1915.
- Tett, R. P., & Murphy, P. J. (2002). Personality and situations in co-worker preference: Similarity and complementarity in worker compatibility. *Journal of Business and Psychology*,17(2),223–243.
- Van Vianen, A.E.M. (2001). Person-Organization Fit: The Match Between Theory and Methodology: Introduction to the Special Issue. *International Association for Applied Psychology*,50(1),1-4. Blackwell Publishers, Oxford.
- Van Vianen, A.E.M. (2005). A review of Person-Environment Fit Research: Prospects for Personnel Selection. In Anderson, N., Evers, A., Smith-Vskuijl, O. *The Blackwell handbook of personnel selection*. (Cap. 19). Oxford.
- Verquer, M. L., Beehr, T.A., & Wagner, S. (2001) *Narrative and meta-analytical reviews of person organization fit research: Conceptual and measurement issues and relationships with work attitudes*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Walsh, W.B., & Holland, J.L. (1992). A Theory of personality types and work environments. In Walsh, W.B., Craik, K.H., & Price, R.H.. *Person-Environment Psychology, Models and Perspective*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Zuffo, R. (2002). La selezione professionale in Italia: dal secondo dopoguerra ad oggi in Il processo di selezione, Un lungo percorso nella storia della psicologia del lavoro, *Il tavolo di Piero, Quaderno Telema*, 2.
- Zuffo, R. (2004). Taylor. Le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro. Edizioni libreria Cortina, Milano.

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004).
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004).
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004).
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005).
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006).
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006).
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007).
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007).
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Novembre 2007).