

La logica del colloquio di selezione

Fabio Ruggiero

La preparazione del colloquio è strategicamente importante per la riuscita dell'incarico commissionato. Il selezionatore deve avere molto chiaro chi/cosa l'azienda cerca, si può dire a ragione che il Briefing con essa è importante all'80%! Da questo incontro deve venir fuori la Job Description, ossia una descrizione dettagliata delle attività relative alla mansione e la creazione di un elenco, per grado di importanza, delle competenze ricercate.

La necessità di un'adeguata preparazione dell'intervista deriva da due tipiche necessità. Anzitutto, spesso è ben difficile che nel breve tempo che si ha disposizione si possa esplorare tutto il settore che sarebbe auspicabile poter indagare. Avendo, quindi, un programma di lavoro prestabilito si può meglio studiare una razionale utilizzazione del proprio tempo. In secondo luogo, molte impressioni o fatti accertati durante l'intervista andrebbero persi se l'intervistatore non stabilisse in anticipo quali sono gli aspetti e le circostanze delle personalità del candidato da considerare. C'è gli consentirà di assimilare e ricordare meglio quanto gli sarà detto dall'interessato perché tutto sarà più organico e collegato, invece che distorto e confuso come sarebbe se l'intervista non avvenisse secondo una teoria preordinata.

Una prima scrematura avviene tramite l'analisi del curriculum.

La sua lettura attenta ci deve dire attraverso quale percorso il candidato è arrivato a quel punto. Pertanto nella sua analisi si prende in considerazione la Struttura: impostazione grafica, la chiarezza, l'ordine, l'organizzazione, l'assenza d'errori; la Coerenza; la Continuità: ci si sofferma sull'età, sulle date d'inizio e di fine delle attività, sugli aggiornamenti; il Profilo Atteso: la formazione, l'esperienza, le attitudini; infine è opportuno pensare a delle Ipotesi di domande che si faranno in sede d'intervista.

Delle ulteriori annotazioni che si possono fare sul curriculum riguardano, ad esempio, la capacità di mettere in risalto qualità interessanti per l'azienda, il che è ritenuto importante perché dimostra un certo grado di motivazione verso il lavoro in questione; si suppone infatti, che tanto più mirato ed accurato è il curriculum, tanto più grande è l'attenzione verso quella specifica offerta; ed ancora, c'è da mettere in conto anche il "modello" di curriculum: ci sono Paesi che adottano forme particolari, come la Spagna, il Portogallo, la Francia, l'Inghilterra, l'Olanda, mentre l'Italia non segue questa linea, anche se negli ultimi tempi si è molto diffuso il Professional di Word.

Assolta poi la parte relativa ai Test, che non tratto in questa sezione, si arriva al colloquio, che può essere: telefonico, individuale, di gruppo.

Iniziamo con quello telefonico.

Ne esistono due tipi: quello di selezione e quello di invito. In quello che a noi interessa, che può durare dai cinque ai venti minuti, si possono recuperare importanti elementi: la comunicazione Verbale, Non Verbale, Paraverbale. Si pone l'attenzione sull'intonazione, su come gestisce la telefonata, sui contenuti. È importante la preparazione delle domande e della scheda per la raccolta dei dati; di solito si tratta di una cartellina divisa tra Skill e Annotazioni, con uno spazio per le Osservazioni e uno per la cosiddetta "ancora", ossia un dettaglio della persona che c'è rimasto e che c'è la fa

richiamare alla mente facilmente.

Proseguiamo con l'individuale.

Nel colloquio individuale i due protagonisti si trovano a faccia a faccia, come due funamboli che lottano sulla stessa fune, quali armi utilizzeranno per smascherare i punti deboli dell'avversario? Forzando il discorso si può affermare che gli obiettivi delle due parti che si confrontano nel colloquio sono tendenzialmente opposti. L'intervistatore vuole ridurre la rosa dei candidati utilizzando gli strumenti offerti dalla psicologia applicativa (dai test psicometrici alla grafologia, dai test di personalità alla decodifica del linguaggio verbale e non); l'intervistato tende a sottolineare la positività della propria candidatura.

Si potrebbe affermare che il secondo offre una merce che il primo è particolarmente restio ad acquistare. In realtà non è questo che avviene. Durante il colloquio di selezione si viene a creare un complesso rapporto nel quale ognuno tenta di andare al di là delle parole espresse.

L'esaminatore in cerca della personalità profonda del soggetto, l'esaminando in cerca dei veri scopi e motivi delle domande che gli sono rivolte. Tutto questo avviene seguendo un dettagliato protocollo, il selezionatore deve seguire dei percorsi obbligati:

- ✂✂ preparazione
- ✂✂ accoglienza
- ✂✂ presentazione/apertura
- ✂✂ domande
- ✂✂ dare informazioni
- ✂✂ chiusura/congedo
- ✂✂ stesura del profilo

Il primo passo vede la definizione degli obiettivi: chi, per chi, per cosa, come; la definizione dei modi: tipo di colloquio, tecniche utilizzate, tipo di posizione/ruolo; la definizione del luogo: comfort, riservatezza, tranquillità, immagine.

Un momento molto delicato dell'intervista, dopo quello della preparazione preventiva, è rappresentato dai primi cinque minuti di essa. Sostiene Milton M. Mandel, già capo della divisione selezione direzionale della Civil Service Commission del governo degli Stati Uniti, in uno studio pubblicato in Italia con il titolo "Il colloquio col personale come strumento di selezione", che questo momento è critico.

È necessario, scrive, che l'intervistatore si astenga in questi primi momenti del colloquio dal formulare qualsiasi giudizio sul candidato, essendo questi in una situazione di disagio e per lui non naturale. Non è quindi, per nulla da escludere di ottenere delle risposte sbagliate o, in ogni modo, non aderenti alla sua personalità ed al suo carattere.

Il candidato d'altro canto, non ha nessun motivo per rinunciare ad un suo giudizio sull'intervistatore nei primi cinque minuti del colloquio.

Allora all'inizio dell'intervista sono di grande importanza il tono della voce, il modo di parlare ed il comportamento del selezionatore. Cattive maniere, alterezza da parte di chi riceve il candidato ed imposizione di una noiosa attesa sono tutti elementi controproducenti per l'effetto desiderato. La ragione per la quale è importante che si stabilisca tra l'intervistatore e l'aspirante un ambiente improntato a cordialità, è che in tal modo quest'ultimo parlerà con maggiore franchezza e libertà.

Dare questa comunicazione a chi si presenta costituisce uno dei compiti di un se-

lezionatore, che, se vuole ottenere dal suo lavoro dei buoni risultati, deve senz'altro adoperarsi perché sin dall'inizio si crei tra lui ed il candidato, un ambiente favorevole e di comprensione.

Con l'Apertura si rompe il ghiaccio: si rivolge una domanda qualunque lontano dall'obiettivo della selezione, del tipo: "ha trovato facilmente la nostra sede?, ha trovato parcheggio? che tempo fa, etc..." e comunque mai tirare in ballo opinioni pubbliche, per esempio il calcio o la politica. È un momento strategico per innescare una relazione positiva e creare un clima favorevole alla comunicazione.

La Presentazione: due parole su di se selezionatore (sono Rossi, mi occupo di selezione da 10 anni, sto cercando... per conto di...) e due sull'azienda. In questo momento è consigliabile non dire troppo sulla Job Description, perché un candidato scaltro potrebbe approfittarne.

Le Domande riguardano aree in merito agli Skill professionali. Questa fase centrale dell'intervista ci deve permettere di individuare e leggere i diversi segnali provenienti dal candidato, di indagare le aree oggetto d'analisi e di valutazione, di costruire una "mappatura" dell'esaminando, esaustiva e coerente rispetto al profilo delineato, e da ultimo di verificare le incongruenze e gli eventuali punti oscuri.

Le Informazioni da dare vertono su quale tipologia di professionalità l'azienda sta puntando in quale funzione e per quale ruolo il candidato sarebbe inserito in caso d'assunzione, quali requisiti specifici l'azienda richiede per quella data posizione, quali condizioni l'azienda offre, come proseguirà l'eventuale iter di selezione. Si crea un clima fecondo che finisce con l'avvantaggiare tutti. Da ultimo si chiede all'aspirante se ha bisogno di sapere qualcosa.

La Chiusura è un momento importante da presidiare in termini di: salvaguardare l'efficacia complessiva dell'incontro, garantire la riservatezza e la correttezza del trattamento di dati/informazioni raccolte. In questa fase si dice al candidato cosa succederà dopo l'intervista, di solito se l'azienda dà il suo consenso, si richiama il candidato, se invece è un "no" si chiama alla data prestabilita. Può essere che l'azienda dica no al richiamo, in questo caso la formula "se entro...giorni non la chiamiamo..." è la più opportuna.

Il Congedo ricalca un po' l'inizio: il selezionatore si alza, stringe la mano, accompagna alla porta. In questo frangente può scattare la cosiddetta "domanda sulla porta". Deve servire a mettere luce su un dubbio, si tratta sempre di una domanda semplice, fatta in un momento in cui il candidato ha abbassato la difesa, una sorta di controprova che deve però avere un aggancio con ciò che si è detto prima.

A questo punto si può stendere il Profilo. Il selezionatore deve avere almeno cinque minuti per elaborarlo, deve inoltre prendere tempo tra un candidato ed un altro, ed ancora, far passare almeno un giorno prima di rileggere la scheda: tempo di sedimentazione.

È ora utile fare un passo indietro e ritornare alla fase centrale dell'intervista, alle domande. Questo momento merita un approfondimento particolare. Piergiorgio Argentero (1998) prende in esame alcuni importanti elementi "strutturali" dell'intervista di selezione che possono influenzare tanto le modalità comunicative che i risultati che possono derivarne. Tali elementi sono principalmente: il suo grado di strutturazione (libera, semi-strutturata, strutturata); il numero d'intervistati e d'intervistatori (intervista uno a uno, intervista "panel", in serie, di gruppo); la modalità prescelta di conduzione (amichevole, professionale, stress interview).

L'intervista libera è quella in cui sono posti obiettivi specifici e non è pianificata, in cui l'intervistatore non guida il suo sviluppo e quindi non esercita il minimo controllo sull'interazione. Ci dà una visione del personale, dello stato emozionale, il pericolo è la dispersione del materiale raccolto, notevole è la difficoltà di arrivare a delle conclusioni. Se può avere un suo significato in campo clinico, applicata in selezione è inefficace, e potrebbe trasmettere anche un'immagine negativa dell'azienda.

Con la Semi-Strutturata o guidata, l'intervistatore definisce le aree che intende esplorare, ma lascia libertà all'intervistato di procedere secondo l'ordine e le modalità che preferisce. L'intervistatore rivolge "domande aperte" ossia che non prevedono risposte preordinate, che stabiliscono solo il tema, che consentono al candidato di strutturare la sua risposta nei termini che ritiene più opportuni e non frustano il soggetto intervistato, inoltre è la tipologia che certamente trasmette l'immagine aziendale migliore.

L'intervista strutturata nelle sue tre specifiche metodologie: l'intervista Situazionale, la Behavior Description Interview e la Comprehensive Structured Interview, per quanto differiscono in qualche aspetto l'una dall'altra, prevedono tutte un grado elevato di strutturazione che concede al selezionatore minime possibilità di divergere dallo schema di domande prestabilite. In particolare a tutti i candidati sono poste le medesime domande, le risposte sono valutate mediante l'ausilio di una griglia, le dimensioni utilizzate per le valutazioni sono ricavate da una precedente Job Analysis e quindi costituiscono degli aspetti critici dei comportamenti lavorativi richiesti. Quelle che si fanno sono "domande chiuse". Sono chiuse tutte quelle che indicano una risposta sì/no, implicano che il candidato scelga tra un certo numero di risposte (alternative o no) ma preordinate, non sollecitano a motivare le opinioni, frustano il soggetto intervistato. Sono domande chiuse tutte quelle che iniziano con un "perché", il quale ha insito la ricerca di una causa, si può sostituire con un "come mai" che ha insito la ricerca di una motivazione. Ed ancora, è chiusa quando inizia con "chi è stato?" in cui è insito la ricerca di un responsabile, quindi condanna o assoluzione, si può sostituire con "cosa è successo?", il soggetto racconta l'evento, spiega i comportamenti, che è ciò che interessa al selezionatore.

Il secondo aspetto che caratterizza le tipologie di intervista riguarda il numero di intervistatori ed intervistati che interagiscono nel corso della medesima intervista. Quella "uno a uno" rappresenta il caso più comune nelle procedure di selezione. Richiede all'esaminatore un grosso impegno ed una preparazione approfondita e data l'elevata mole di informazioni che deve gestire può incappare in errori di valutazione.

Per ovviare a tale rischio si può ricorrere all'impiego contemporaneo di più intervistatori. Si ha in questo caso l'intervista "panel", che comprende due o più selezionatori. In questo modo ogni intervistatore ha il tempo di osservare il candidato e di farsi un'opinione. I diversi giudizi sono poi messi a confronto per pervenire ad una valutazione complessiva finale. L'intervista "in serie" è quella in cui ogni esaminato sostiene una serie d'interviste immediatamente successive l'una all'altra, ovviamente con diversi selezionatori. La principale ragione di questa tipologia è che i diversi esaminatori possono cogliere aspetti differenti del candidato, che possono venire integrati tra loro per ottenere una valutazione finale più valida.

L'intervista di gruppo è quella caratterizzata dalla presenza simultanea di più aspiranti, è uno strumento utile per osservare le abilità sociali che in situazione di gruppo sono più facilmente osservabili, quali ad esempio la capacità di dialogo, di contat-

to, di assumere la leadership del gruppo. E' utilizzata anche perché ha costi modesti e permette una veloce opera di screening per selezionare i candidati più interessanti, che saranno intervistati successivamente in modo più approfondito.

Si tratta di una forma di indagine in cui la raccolta dei dati avviene attraverso un processo di comunicazione (verbale e non verbale) processo che deve venirsi a sviluppare in un contesto relazionale di condivisione e partecipazione attiva al progetto. La comunicazione avviene tra i membri del gruppo stesso, chiamati a discutere d'argomenti da posizioni diverse o addirittura contrastanti, o ricoprendo ruoli tra loro in naturale antagonismo. La finalità in genere dichiarata è quella di raggiungere in un tempo dato una qualche forma d'accordo.

Il "come" si sviluppa la comunicazione nel gruppo e le modalità di partecipazione individuale alle attività del gruppo stesso, costituisce l'oggetto della valutazione da parte degli osservatori. I principali fattori oggetti di valutazione nel contesto aziendale ed organizzativo riguardano: l'area dei rapporti con la variabilità (l'adattabilità al cambiamento e la modalità di acquisizione di nuovi elementi), l'area intellettuale (capacità di risolvere problemi complessi, capacità di risolvere problemi operativi, flessibilità di pensiero, innovatività e approccio creativo, competenze), l'area manageriale (rapidità e modalità di presa di decisioni, decisionalità ad elevato contenuto di rischio, capacità realizzativa, capacità organizzativa), l'area relazionale (stili e approcci comunicativi, gestione delle situazioni conflittuali, gestione delle situazioni d'influenza, capacità di integrare punti di vista diversi e magari contrastanti).

Nel colloquio di gruppo è importante la scelta del tema. Deve essere generale affinché tutti possano partecipare alla discussione, abbastanza ambiguo da forzare i soggetti a definirlo da soli, molto vicino agli interessi tecnico-professionali dei candidati, abbastanza concreto in modo che consenta un certo margine di proiezione, una situazione abbastanza destrutturata da indurre il gruppo ad organizzarsi e per finire avere obiettivi chiari e tempi definiti.

Questo tipo di colloquio può essere collocato in momenti differenti durante il processo di selezione. Vediamo alcuni esempi.

Prima di quello individuale: può durare dai venti ai trenta minuti, ha un osservatore ed una situazione ambigua, è utile a facilitare la selezione in rapporto al tempo e al costo. Emerge la capacità relazionale e comunicativa dando la tridimensionalità del soggetto, che non emerge invece nell'individuale. Sono ricercati profili professionali bassi per ruoli che richiedono flessibilità e relazionalità; dopo di quello individuale: quando si vogliono prendere in considerazione anche altri elementi, e si avranno in questo caso due osservatori; dopo il secondo colloquio individuale: si avrà un osservatore ogni due o tre candidati, può durare dalle otto alle sedici ore e mira a intercettare figure medio alte, ultimi livelli, dirigenti e spesso è richiesta la residenzialità. Il selezionatore deve sempre tenere a mente che il pericolo che si corre nell'osservare le persone è cercare se stessi, da qui la necessità di sforzarsi di essere fuori del gruppo.

Altro elemento "strutturale" dell'intervista di selezione riguarda la modalità di conduzione che può variare considerevolmente secondo com'è distribuito il potere tra le due parti che interagiscono. È possibile schematicamente, individuare tre situazioni esemplificative d'altrettanti modi tipici di conduzione dell'intervista: amichevole, professionale, a stress, ognuna delle quali comporta dei risultati diversi sia sul piano strettamente diagnostico sia su quello dell'immagine per l'organizzazione.

Vediamone una, la stress interview. Si tratta di una sorta di "interrogatorio", con

domande dure, dirette, che prevedono risposte precise e si svolge in una situazione di massima strutturazione. Diversi sono i modi per mettere sotto stress un candidato, oltre naturalmente alle domande. Si va in stress per: condizioni fisiche: una sedia scomoda, troppo calore nella stanza; situazioni temporali: quando si fa attendere il candidato molto tempo prima di riceverlo, oppure quando il selezionatore rimane in silenzio; situazioni ambientali: una lampada molto luminosa vicino, un finto operaio che lavora, un gran tavolo; per finire situazioni relazionali: quando il selezionatore crea dislivelli, infatti se prendiamo in considerazione la teoria della comunicazione (P. Watzlawich, 1967) vediamo che tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari a seconda che siano basati sull'eguaglianza o sulla differenza delle persone comunicanti.

Durante ciascuna serie di scambi di comunicazione (interazione) possiamo individuare, nelle posizioni reciproche delle persone (o dei gruppi) che comunicano, due modalità: l'essere "one-up" cioè in posizione di supremazia e l'essere "one-down" cioè in posizione di inferiorità o di sottomissione. Su questa base possiamo interpretare ciascuna interazione come una dinamica durante la quale si susseguono relazioni simmetriche e complementari tentativi di mettersi in posizione "one-up" o di mettere in posizione "one-down" l'interlocutore, che è poi ciò che succede nella stress interview.

Questa metodologia, realmente misura i punti di forza e di debolezza? È assai arduo dare una risposta favorevole.

Terminato questo gran capitolo dedicato alla preparazione e alla raccolta delle informazioni si passa alla formulazione del giudizio. Questa è un'operazione molto delicata, giacché ci sono diversi errori nei quali il selezionatore può incappare. Si possono definire in questo modo:

✂✂ La prima impressione, ossia la cristallizzazione precoce del giudizio basata su stereotipi personali o sociali;

✂✂ L'illusione, quando le caratteristiche di una classe sono attribuite ad un individuo come esempio di tale classe, per ingiustificate estrapolazioni;

✂✂ Lo slittamento, ossia valutare sempre più favorevolmente o meno favorevolmente i candidati che si susseguono;

✂✂ L'errore sistematico, che si ha quando si tende a sopravvalutare o sottovalutare in base al proprio atteggiamento mentale, caratteriale;

✂✂ La tendenza centrale, intesa come propensione alla neutralità, dovuta a difficoltà nel formulare giudizi negativi o positivi netti;

✂✂ La proiezione, tendenza a trasferire il proprio modo di pensare e sentire nella valutazione degli altri;

✂✂ L'effetto alone, uno degli errori più comuni: è la tendenza ad esprimere un giudizio complessivo positivo o negativo sul candidato per il fatto di essere stati colpiti favorevolmente o sfavorevolmente da una sua singola caratteristica (Demi, Santonocito, 2001).

Tenendo presenti questi parametri di errori, per ottenere valutazioni attendibili intorno ai diversi candidati il primo passo da compiere è quello di riepilogare tutte le informazioni ed impressioni raccolte intorno ai principali segni che si proponeva l'intervista.

Tale riepilogo aiuterà l'intervistatore nella revisione delle sue impressioni, gli consentirà di stabilire se effettivamente ha fatto quanto è nelle sue competenze, se tra i

suoi appunti ed i suoi rilievi esiste alcunché in contrasto con le altre risultanze.

Argentero (1998) ha passato in rassegna un ampio terreno di studi rilevando che in letteratura sono state presentate molte liste di parametri, dimensioni, aspetti, caratteristiche, ritenute importanti per l'intervista di selezione e sulle quali diversi autori ritengono che l'intervistatore debba/possa esprimere una valutazione dell'intervistato. Nel campo della selezione per molti autori è utile far riferimento alle "teorie dei tratti": descrivono la personalità umana in termini di un certo numero di tratti- o fattori-basilari e tra loro indipendenti, e permettono così di abbinare il profilo personale ricavato dall'intervista con le richieste poste dalle specifiche mansioni. Nella fase valutativa, l'esaminatore opera mentalmente un confronto tra il candidato e un modello di riferimento che può essere teorico o concreto. Nel primo caso il modello è astratto, ed è probabilmente diverso per ogni esaminatore, vale in se e per se. In questo caso le valutazioni si dicono assolute. Quando il modello di confronto è invece concreto, la valutazione si esprime in termini di confronto tra i vari candidati valutati dall'intervistatore, e non è valida, né confrontabile direttamente, al di fuori del gruppo considerato. In questo caso la valutazione si dice relativa.

Che sia assoluta o relativa alla valutazione segue la presentazione dei candidati: a questo punto l'esaminatore arriva con una rosa contenente almeno un valido pretendente. In tutte queste fasi descritte il selezionatore deve avere un referente aziendale: sarà lui alla fine a decidere l'assunzione.

Riassunto

In queste pagine ho passato in rassegna le tappe fondamentali che segnano il colloquio di selezione, iniziando dalla sua preparazione fino ad arrivare alla scelta del candidato il cui profilo è ritenuto il più sovrapponibile all'ideale ricercato. Ho preso in considerazione l'analisi del curriculum, l'intervista nelle sue varie prospettive, la valutazione finale. Del curriculum emerge la struttura, la coerenza, la continuità, la corrispondenza con il profilo atteso. Dell'intervista emerge il suo grado di strutturazione, le varie tipologie (telefonico, individuale, di gruppo), il numero degli intervistatori e degli intervistati, le modalità di conduzione (stress interview). Del momento valutativo, le fonti d'errore.

Résumé

Dans ces pages j'ai passé en revue les étapes fondamentales qui marquent l'entretien de sélection. J'ai commencé à partir de sa préparation jusqu'à arriver au choix du candidat dont le profil est considéré le plus semblable à l'idéal recherché. J'ai pris en considération l'analyse du curriculum vitae, l'interview dans ses différentes perspectives et l'évaluation finale. Du curriculum vitae on a identifié la structure, la cohérence, la continuité, la correspondance avec le profil attendu. De l'interview on a identifié son degré de structuration, les différentes typologies (téléphoniques, individuel, de groupe) le nombre de selectionneurs et de candidats, les modalités de conduction (stress interview). Autour de l'évaluation, on a identifié les sources des erreurs.

Abstract

With this paper I have outlined the main areas of a selection interview, from its preparation to the choice of the candidate whose profile is considered as being the

most suitable. I considered the analysis of the curriculum, the interview in its various aspects, the final evaluation. From the curriculum we obtain the structure, the coherence, the continuity, the affinity with the profile that we are looking for. From the interview we obtain the level of structure, the various typologies (telephone, individual, group), the number of interviewers, of people interviewed, its procedures (stress interview). From the moment of evaluation, the source of error.

BIBLIOGRAFIA

- Anastasi A., *I test psicologici*, Franco Angeli Editore, Milano, 1973.
- Argentero P., *L'intervista di selezione*, Franco Angeli Editore, Milano, 1998.
- Argyle M., *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, Bologna, 1978.
- Birdwhistell R. L., *Kinetics and Context*, Ballantine Books, New York, 1970.
- Blakar R. M., *Language as a means of social power*, in Rommetveit R. - Blakar R. M., *Studies of language thought and verbal communication*, Academic Press, Londra, 1979.
- Canestrari R. – Godino A., *Trattato di Psicologia*, Clueb, Bologna, 1997.
- Cantril H., *Soviet leaders and massery over man*, Rutgers University Press, New Brunswick, New York, 1960.
- Demi B. – Santonocito R., *Il colloquio di lavoro*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.
- Dunnette M. D., *La psicologia nella selezione del personale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1973.
- Gergen K. J. – Gergen M.M., *Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Hinde R. A., *La comunicazione non verbale*, Laterza, Bari, 1974
- Kahn R. L. – Cannel C. F., *La dinamica dell'intervista*, Marsilio, Padova, 1968
- Kreck D. – Crutchfield R. S – BALLACHEY E. L., *Individuo e società*, Giunti-Barbera, Firenze, 1973.
- Mandel M.M., *Il colloquio col personale come strumento di selezione*, Franco Angeli Editore, Milano, 1962.
- Maschieri L., *Caratteristiche, problemi e risultati dell'orientamento professionale*, Atena, Roma, 1961.
- Montaretto Marullo S., *Manuale per la moderna direzione del personale*, Giuffrè Editore, Milano, 1961.
- Morganti S., *Le voci del silenzio*, Franco Angeli, Milano, 1999
- Moscovici S., *Psicologia sociale*, Borla, Roma, 1989.
- Novaga M. – Pedon A., *Il test in psicologia*, Patron, Bologna, 1982.
- Platone, *Repubblica*, a cura di Sartori F., Laterza, Roma-Bari, 1987.
- Quaglino G. P. – Casagrande S. – Castellano A., *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo*, Cortina, Milano, 1992
- Ruggiadini A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1978.
- Schefflen A. E., *Il linguaggio del contemporaneo*, Astrolabio, Roma, 1977
- Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership*, Ed. Guerini e Associati, Milano, 1990.
- Testa A. *Farsi capire*, Rizzoli, Milano, 2000
- Watzlawich P. – Hemick-Beavin J. – Jackson D, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971
- Zerilli A., *Reclutamento, selezione e accogliimento del personale*, Franco Angeli, Editore, Milano, 1997.

