

# LINEE GUIDA DI DEONTOLOGIA PROFESSIONALE

## NEI PERCORSI DI SELEZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE

A cura di: David Cariani, Franco Issopi, Patrizia Mascolo, Franca Mora, Angela Pansini,  
Paola Pirri, Francesco Tulli

### 1. INTRODUZIONE

Le attività di selezione del personale e, in generale, tutti gli interventi psicologici che prevedono la valutazione delle risorse umane all'interno di contesti lavorativi e organizzativi, hanno consistenti implicazioni deontologiche. Nell'ambito di queste attività lo psicologo assume importanti responsabilità professionali sia rispetto alla correttezza delle procedure utilizzate in rapporto ai soggetti valutati, sia nei confronti dei soggetti committenti.

Il documento ha per riferimento il Codice Deontologico degli psicologi italiani. In questo senso in nessun modo lo sostituisce; il presente documento, piuttosto, deve essere inteso come approfondimento operativo dei principi espressi dal Codice Deontologico in relazione a specifiche attività professionali. Le linee guida di deontologia professionale proposte in questo scritto hanno, dunque, la finalità di favorire una corretta applicazione della prassi professionale psicologica all'interno dei contesti di selezione e valutazione del personale.

Nell'elaborazione di questo documento si è scelto di trattare congiuntamente situazioni e questioni che nella quotidianità sono distinte e implicano problematiche non sempre sovrapponibili; ci si riferisce alla distinzione fra percorsi di selezione di candidati esterni e percorsi di valutazione del personale interno all'Organizzazione, così come alla distinzione fra le situazioni che si trovano a gestire rispettivamente uno psicologo che opera all'interno dell'Organizzazione committente e uno psicologo che riveste una posizione di consulente esterno. La consapevolezza di una differenza ha condotto il gruppo di lavoro a individuare e presentare situazioni critiche in modo distinto, mentre un approfondimento delle riflessioni compiute ha consentito di asserire che sul piano deontologico gli obiettivi e i comportamenti da perseguire non sono distinguibili e sono anzi da condividere in una logica di integrazione e confronto.

Lo scritto proposto di seguito si articola in un percorso sovrapponibile alle diverse fasi operative che descrivono un processo di selezione e valutazione del personale. Ogni capitolo è organizzato internamente in paragrafi; dopo una breve introduzione sul tema specifico trattato, vengono proposte le principali competenze necessarie per una buona prassi operativa in linea con le indicazioni deontologiche. Si delineano poi gli obiettivi più rilevanti che lo psicologo dovrebbe perseguire nello svolgimento del suo lavoro e le situazioni critiche più frequenti che nell'operatività e nella quotidianità di questo lavoro è possibile incontrare e che possono rivelarsi ostative o problematiche per il perseguimento delle finalità. Infine vengono proposti i comportamenti e le prassi operative che lo psicologo dovrebbe garantire nell'espletamento delle sue funzioni in un contesto di selezione e

valutazione del personale.

Lo scritto ha inizio con un richiamo e un'esplicitazione dei valori e dei principi professionali che hanno costituito la cornice per la stesura delle linee guida proposte.

Appare importante precisare che nel proporre un documento sull'etica della selezione e della valutazione non si vuole pensare ad un'attività moralizzatrice, né proporre un ancoraggio alla norma codificata. L'etica, infatti, è una legge interiore fatta da uomini per uomini che si riconoscono in valori di riferimento condivisi e che verso di essa orientano la propria attività professionale.

## **2. I VALORI E I PRINCIPI PROFESSIONALI**

"Opera in modo che la massima della tua volontà possa sempre valere come principio di una legislazione universale [...] Opera in modo da trattare l'umanità, nella tua come nell'altrui persona, sempre come fine, mai come semplice mezzo." (I. Kant)

I valori ritenuti necessari per adempiere al mandato sociale e culturale che viene affidato allo psicologo impegnato in processi di selezione e valutazione del personale debbono soprattutto riguardare:

- la responsabilità
- l'integrità
- l'autonomia
- la competenza
- la cura dell'altro
- il rispetto dell'altro

### **RESPONSABILITÀ**

#### ***Responsabilità individuale.***

Nella professione si maturano dei diritti ma si è anche titolari di obblighi. E di questi obblighi si deve rendere conto per quanto riguarda le conseguenze che il proprio operato può determinare nei confronti delle persone e delle attività affidate. Il valore responsabilità rimanda, quindi, alla consapevolezza di un vincolo personale con gli impegni assunti o accettati anche quando non si è avuta la libertà di rifiutarli.

#### ***Responsabilità professionale.***

Lo psicologo che si occupa di selezione e valutazione agisce secondo standard professionali, aderisce ai doveri professionali del ruolo, accetta le responsabilità relative al suo comportamento e adatta i propri metodi ed i propri bisogni ai differenti gruppi di persone. Collabora con altri professionisti e istituzioni per operare al meglio nell'interesse dei propri clienti, committenti, altri destinatari dei propri servizi, in particolare nei confronti dei candidati. I comportamenti e i criteri etici degli psicologi impegnati nella selezione attengono alla sfera personale e professionale, poichè la loro condotta può determinare gli esiti della selezione o ridurre la fiducia pubblica che si ripone nella selezione e nei selezionatori.

### ***Responsabilità sociale.***

La responsabilità ha nello stesso tempo una valenza sociale, poiché contribuisce alla percezione della professione e genera visibilità, essendo lo psicologo in grado di generare qualità nell'attività svolta nei confronti del cliente (committente e candidato). Come professionisti gli psicologi impattano su valori economici e professionali e su valori immateriali quali l'immagine, il servizio, la soddisfazione del cliente per aggiungere valore al loro lavoro.

Gli psicologi sono quindi interessati al consenso etico della condotta scientifica e professionale dei loro colleghi e, quando è opportuno, si consultano con loro al fine di prevenire ed evitare comportamenti non etici. Essi sono consapevoli delle loro responsabilità scientifiche e professionali nei confronti della società in cui vivono e lavorano. Si adoperano per evitare l'uso improprio del lavoro e applicano le loro conoscenze, maturate attraverso un continuo aggiornamento e perfezionamento di studi e tecniche scientifiche, al fine di eliminare le cause che impediscono la crescita della persona.

Osservano le leggi e incoraggiano lo sviluppo di norme e politiche sociali che servono gli interessi dei candidati, dei clienti e della collettività.

### **INTEGRITÀ**

Gli psicologi si impegnano nel promuovere l'integrità nella selezione e nella valutazione del personale.

#### ***Integrità professionale.***

L'integrità nasce dalla consapevolezza del mandato sociale affidato al selezionatore, dalla coscienza dei propri limiti, dalla capacità di sviluppare padronanza di sé. L'integrità fa riferimento all'agire di tipo tecnico, quello più squisitamente professionale e diventa rigore metodologico, disciplina, acquisizione di criteri di sistematicità e di razionalità. Nel fare questo gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione sono onesti, giusti e rispettosi degli altri. Descrivendo o riportando le loro qualifiche, servizi, prodotti, compensi, ricerche e insegnamenti, essi non fanno dichiarazioni false, ingannevoli o illusorie. Sono coscienti del proprio sistema di credenze, di valori e di bisogni ed anche dei limiti e degli effetti che questi hanno sul proprio lavoro. Si impegnano a chiarire il ruolo che stanno svolgendo ed evitano relazioni inopportune e potenzialmente dannose.

#### ***Integrità personale.***

L'integrità personale fa riferimento ad un richiamo etico e deve essere intesa come serietà, come trasparenza, sia nei confronti del committente che del candidato, come coinvolgimento genuino nel proprio ruolo, nella situazione, nella relazione con gli altri.

L'integrità implica il costo di un investimento personale profondo che si paga stando dentro le situazioni con una rigorosa attuazione degli impegni presi senza cedere alle false 'giustificazioni' che nascondono la superficialità, l'approssimazione e la mancata coincidenza tra parole e fatti.

## AUTONOMIA

### *Costruzione di un proprio sistema di riferimento.*

Essere autonomi significa riuscire a sviluppare capacità di auto-governo, costruendo un proprio sistema di riferimento. La consapevolezza del proprio ruolo e della propria professionalità determina la capacità di definirsi rispetto agli altri e la possibilità di stabilire relazioni autentiche.

### *Interdipendenza.*

Autonomia significa liberarsi dalle forme negative della dipendenza (il compiacimento, la ricerca a tutti i costi dell'approvazione,...), dalla controdipendenza (difensività, proiezione sugli altri dei problemi e delle responsabilità,...), dall'indipendenza come forma di estraneità e di autosufficienza in cui la relazione è negata all'origine. Resta l'interdipendenza come unica configurazione relazionale che mantiene la finalità primaria quella di preservare e far evolvere il rapporto. Questa che è la base fondamentale di ogni autentica collaborazione.

## COMPETENZA

### *Conoscenza di sé.*

La conoscenza di sé si fonda sulla comprensione delle modalità con cui si attribuiscono significati agli eventi e significa aver capito il valore dei propri progetti, delle proprie emozioni e della propria immagine confrontata con la rappresentazione che gli altri si fanno di noi.

La conoscenza di sé consente lo sviluppo del proprio potenziale in una prospettiva che passa dalla reattività alla padronanza di sé.

### *Flessibilità.*

Il forte ancoraggio in sé stessi deve spingere ad utilizzare di continuo i dati anche se obbligano a rivedere continuamente il risultato raggiunto. Il metodo di lavoro non deve favorire posizioni di autolegittimazione e di rigidità. Ogni percorso professionale nasce dal rapporto con l'altro e si sviluppa nella comprensione di questa relazione per valorizzare le modalità dell'intervento.

### *Possesso di conoscenze.*

Competenza vuol dire essere coscienti del fatto che le competenze richieste durante l'attività di lavoro variano con le caratteristiche distintive delle persone con cui si interagisce. Gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione sono consapevoli della portata e dei limiti delle loro competenze specialistiche e forniscono i servizi e usano le tecniche per le quali sono qualificati tramite il titolo di studio, la formazione o l'esperienza. Possiedono la conoscenza delle principali informazioni scientifiche riguardanti i servizi che rendono e fanno un uso adeguato delle risorse professionali, tecniche e amministrative.

### ***Impegno.***

Gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione si impegnano a misurarsi con standard di eccellenza costruiti su un continuo sforzo di miglioramento e nel cercare di migliorare la capacità individuale e del team per fornire risposte che soddisfino il cliente esterno e il cliente interno, il committente ed il candidato. Per questo scopo gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione sviluppano le abilità e le conoscenze necessarie per eseguire il servizio richiesto e sono motivati ad accrescerle e a condividerle con gli altri.

## **LA CURA DELL'ALTRO**

### ***Curare e prendersi cura.***

Un setting di selezione tecnicamente rigoroso non garantisce l'efficacia del processo. Del valore cura, infatti, occorre saper dare una interpretazione di natura tecnico/scientifica ed una interpretazione di natura umanistica. Nel primo caso l'agire del curare significa ottenere risultati secondo uno standard di riferimento; nel secondo caso l'agire del curare significa aiutare a crescere, favorire un processo di trasformazione ed assistere allo sviluppo di un universo che cresce da questa interazione. Gli obiettivi di una selezione svolta nell'ottica del servizio al cliente sono appunto questi: il curare e il prendersi cura, la realizzatività e la dimensione relazionale. Si tratta di integrare coerentemente l'agire tecnico, teso al raggiungimento dei risultati, con l'agire evolutivo, teso ad un rapporto di continua crescita nell'interazione con il cliente.

### ***Rifuggire dalle difese offerte dal ruolo.***

Prendersi cura vuole anche dire non interagire con l'altro protetti dalla posizione sicura data dal ruolo e gestire la asimmetria del rapporto governando sia il rischio di imposizione e controllo che quello della permissività e dell'assenza di regole. Prendersi cura vuole anche dire evitare un atteggiamento "oracolare" in cui il selezionatore legge significati nascosti o impone all'altro il ruolo di chi viene sostenuto riservando a se stesso la funzione di chi "cerca di fare il bene".

La relazione con l'altro come relazione d'aiuto. Se l'agire del curare comporta attraverso la relazione con l'altro una crescita, la selezione diventa anche relazione d'aiuto. Relazione di aiuto che si fonda su una specifica caratteristica: aiutare l'altro a comprendere la situazione e a gestire il rapporto con piena responsabilità, superando. Chi fa selezione deve rifiutare la tentazione di indebolire l'altro attraverso la propria direttività e competenza. Le soluzioni devono venire per quanto possibile dalla persona in selezione: l'aiuto consiste nel rendere possibile la attivazione o l'organizzazione di tutte le risorse possedute.

## **RISPETTO DELL'ALTRO**

### ***Ascolto.***

Molte possono essere le dimensioni del rispetto. Ma si può parlare di rispetto solo quando è presente la

volontà di ascolto che si fa disposizione verso l'altro e sensibilità interpersonale. L'ascolto favorisce la sensibilità diagnostica e la comprensione della mentalità, degli interessi, dei bisogni e delle prospettive degli altri. Invece non c'è rispetto se manca chiarezza, trasparenza e onestà nel rapporto, in cui l'altro può essere piegato a fini strumentali e nascosti.

Alla luce di questa relazione autentica e produttiva gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione garantiscono il rispetto dei diritti fondamentali delle persone, della privacy, della riservatezza, dell'autodeterminazione e dell'autonomia. Sono consci delle differenze individuali, culturali e di ruolo, inclusi quelli dovuti all'età, al genere, alla razza, all'etnia, alle origini nazionali, alla religione, alle preferenze sessuali, alla disabilità, alla lingua ed allo status socio economico. Gli psicologi che svolgono attività di selezione e valutazione cercano di eliminare l'effetto sul loro lavoro delle distorsioni dovuti a questi fattori e non si prestano intenzionalmente a favorire e mettere in atto pratiche discriminatorie.

#### ***Collaborazione.***

Gli psicologi conoscono le differenze di potere, reali e attribuite, che caratterizzano la selezione e non sfruttano, ingannano o si approfittano degli altri prima durante o dopo tale relazione professionale. Rispetto significa collaborazione, cioè apertura, disponibilità genuina a discutere, confrontarsi, operare con l'altro. Gli psicologi si sottraggono, quindi, al gioco di scambiare informazioni non condivise, di sottrarre dati, di non comunicare, di fare promesse irrealistiche.

#### ***Servizio.***

Il rispetto diventa anche desiderio di aiutare e "servire" gli altri scoprendone e soddisfacendone successivamente le necessità e diventa etica del comportamento quando si riesce a mantenere anche in condizioni conflittuali. Rispetto significa, infine, interesse per il benessere altrui.

### **3. ANALISI DELLA DOMANDA**

L'analisi della domanda che il committente pone allo psicologo è la prima fase di un intervento di selezione e valutazione del personale. In questo documento viene affrontato il tema dell'analisi della domanda del committente dal punto di vista organizzativo e istituzionale. Quindi sono trattate le implicazioni deontologiche nella gestione degli aspetti razionali ed espliciti e delle dimensioni implicite e inconsapevoli della domanda di intervento.

#### **COMPETENZE NECESSARIE**

##### **Conoscenze**

- Conoscenza dei modelli e delle prassi di consulenza di processo, della loro applicabilità in relazione a specifici contesti, degli obiettivi che perseguono e dei risultati che ottengono.
- Conoscenza del concetto di cultura organizzativa

- Conoscenza di un modello di analisi delle Organizzazioni da punto di vista strutturale, funzionale, psicosociale.

### **Capacità**

- Capacità di riconoscere gli aspetti impliciti della domanda, relativi sia all'utilizzo secondario che l'Organizzazione, anche inconsapevolmente, può perseguire attraverso l'intervento, sia al ruolo che è attribuito al consulente entro il sistema di rapporti che esiteranno dalla realizzazione dell'intervento di selezione e valutazione (ad esempio quello triadico committente-consulente-candidati). Tale competenza è peculiare della professionalità psicologica.

### **OBIETTIVI RILEVANTI**

Gli aspetti più rilevanti sotto il profilo deontologico in questa fase dell'intervento concernono la definizione del contratto psicologico e la gestione della richiesta che il committente pone allo psicologo e la definizione delle finalità, dei metodi, degli strumenti e degli esiti dell'intervento.

- Perseguire come obiettivi generali dell'intervento psicologico lo sviluppo dell'Organizzazione committente e della propria capacità di produrre conoscenza su se stessa e la crescita del benessere delle persone che ne fanno parte.
- Conservare una logica di responsabilità che eviti sia la totale assunzione della delega eventualmente proposta dal committente, sia l'accettazione di una riproduzione adempitiva delle logiche dell'intervento proposte dal committente.
- Acquisire una conoscenza complessiva sia del ruolo professionale da valutare sia dell'Organizzazione nel suo complesso, anche nelle sue dimensioni culturali e di clima, al fine di perseguire sia una corretta valutazione della corrispondenza tecnico-professionale fra il ruolo e il singolo candidato sia una adeguata valutazione delle possibilità di sviluppo dell'integrazione e del benessere del candidato all'interno del ruolo e dell'Organizzazione.
- Ottenere un consenso informato sull'intervento da parte del committente a fronte di una chiarezza e un'esplicitazione dell'effettiva efficacia e predittività degli strumenti e delle metodologie impiegate.
- Mantenere indipendenza di giudizio ancorando le valutazioni a criteri scientificamente e metodologicamente fondati.
- Definire le finalità dell'intervento e l'utilizzo dei dati e delle informazioni acquisite attraverso le procedure di valutazione, evitando ambiguità e ponendo le basi per un rapporto trasparente con tutte le parti coinvolte.
- Conservare la logica delle pari opportunità e del rispetto dell'individuo rifiutando qualsiasi azione volta alla discriminazione dei candidati basata su sesso, identità sessuale, razza, religione.

## SITUAZIONI CRITICHE PIÙ FREQUENTI

- Assunzione da parte dello psicologo di un ruolo "sostitutivo" piuttosto che consulenziale o accettazione di una riproduzione adempitiva delle logiche dell'intervento proposte dal committente.
- Ancorare il progetto di selezione e valutazione ad un'analisi della corrispondenza fra le competenze trasversali e tecnico-professionali del ruolo analizzato e quelle del singolo candidato, perdendo di vista la possibilità di sviluppo dell'integrazione e del benessere del singolo candidato entro quel ruolo professionale o quell'Organizzazione.
- Richiesta del committente di mantenere un canale privilegiato di valutazione per alcuni soggetti.
- Ambiguità della richiesta di un intervento di valutazione per personale interno all'azienda, con finalità implicite incompatibili con quelle esplicite: da un lato la richiesta si presenta come iniziativa di ottimizzazione delle risorse umane e con obiettivi volti a promuovere lo sviluppo del personale coinvolto; dall'altro si connota con un utilizzo punitivo o selettivo dei risultati del processo di valutazione.
- Richiesta di mediare come consulenti presso i "candidati" informazioni false o parziali su: finalità dell'intervento, utilizzo dei risultati, metodologie utilizzate, ecc.
- Esistenza di una doppia committenza o scarsa chiarezza sul committente ultimo dell'intervento. Ne sono esempi: il caso in cui il committente è una sede centrale che commissiona una selezione sulle sedi periferiche; il caso in cui il committente è il settore del personale ma i ruoli di riferimento si inseriranno in altro settore aziendale; il caso in cui il committente è nel corpo dirigente ma vi è un "committente delegato" che gestisce il processo.
- Richiesta del committente di non esplicitare ai candidati che è in atto un processo di valutazione che li coinvolge.
- Richiesta del committente di effettuare un processo di selezione che su un piano implicito appare finalizzato non già a una reale selezione o valutazione dei candidati quanto piuttosto a rendere più appetibile il ruolo o l'iniziativa per cui la selezione si svolge.
- Richiesta del committente di effettuare un processo di selezione o valutazione per una posizione lavorativa che prevede condizioni che non rispondono ai principi del rispetto della dignità e del benessere biopsicosociale del lavoratore.

## COMPORAMENTI

- Nel convenire dialogicamente con il committente le condizioni, le modalità realizzative, le fasi operative dell'intervento, lo psicologo conserva la sua autonomia professionale e decisionale. Nel rapporto con la committenza pone attenzione agli aspetti espliciti ed impliciti della domanda; si propone al committente in una logica consulenziale di reciprocità e interscambio,



orientata allo sviluppo dell'organizzazione.

- Lo psicologo rifiuta una riproduzione adempitiva delle logiche dell'intervento eventualmente proposte dal committente qualora le ritenga incompatibili con i principi scientifici, metodologici, tecnici e deontologici della professione; utilizza in modo costruttivo, piuttosto che controagire, richieste di intervento in contrasto con i principi della disciplina psicologica.
- Lo psicologo rifiuta la sua prestazione professionale:
  - I. qualora le condizioni lavorative proprie della posizione professionale per cui gli è richiesta una attività di selezione non rispondano ai principi del rispetto della dignità e del benessere biopsicosociale del lavoratore; con riferimento alla selezione e al reclutamento per l'inserimento in attività formative qualora appaia evidente che tali attività abbiano carattere ingannevole.
  - II. con riferimento alle attività di reclutamento qualora il percorso selettivo intenda essere strumentalmente utilizzato con il fine prevalente di rendere maggiormente desiderabile la posizione professionale o l'iniziativa formativa.
- L'analisi della mansione deve essere compiuta in modo chiaro e articolato e deve comprendere non solo l'analisi e la descrizione delle mansioni del ruolo e delle competenze, attitudini, abilità che il candidato deve possedere, ma anche un approfondimento di: caratteristiche del ruolo in termini di obiettivi, insieme di responsabilità e compiti, rapporti con altri ruoli all'interno dell'Organizzazione, caratteristiche del settore operativo in cui è inserito il ruolo, degli elementi di clima e cultura del settore e dell'Organizzazione in cui il ruolo dovrà operare. Ciò al fine di perseguire sia una corretta valutazione della corrispondenza tecnico-professionale fra il ruolo e il singolo candidato sia una adeguata valutazione delle possibilità di sviluppo dell'integrazione e del benessere del candidato all'interno del ruolo e dell'Organizzazione.
- Lo psicologo non fornisce informazioni false o fuorvianti ai candidati circa l'utilizzo delle valutazioni realizzate e in generale si astiene dal rispondere collusivamente ad una richiesta di alleanza e di triangolazione da parte della committenza o dei candidati.
- Nelle situazioni in cui vi siano committenze plurime lo psicologo preferirà coinvolgerle nella definizione dell'intervento.
- Lo psicologo considera inaccettabile produrre valutazioni all'insaputa dei candidati e si assicura che i soggetti sottoposti a valutazione ne siano a conoscenza; ha cura di comunicare ai soggetti valutati i tempi, i contesti e le attività che egli utilizza per trarre informazioni a fini valutativi.
- Nelle valutazioni lo psicologo si ispira a principi di equità, imparzialità, ancoraggio a criteri scientificamente e metodologicamente fondati.
- Lo psicologo, nell'espletamento delle sue funzioni in ambito di selezione e valutazione del personale non utilizza la propria posizione per trarre vantaggi personali indebiti.
- In presenza di segnalazioni e raccomandazioni da parte del committente o di altri lo psicologo si pone in un atteggiamento consulenziale ed evidenzia al committente i problemi che una

gestione acritica di tali segnalazioni può comportare. Rifiuta di modificare le proprie valutazioni in seguito a pressioni e influenze di altri.

- Lo psicologo non effettua valutazioni che coinvolgano persone rispetto alle quali abbia implicazioni affettive ed emotive che gli impediscano equità e imparzialità di giudizio.
- Lo psicologo informa il committente dell'effettiva efficacia e predittività degli strumenti e delle metodologie utilizzate evitando di indurre aspettative incongrue. Opera pertanto in modo da ottenere un consenso informato dal parte delle persone coinvolte.
- Lo psicologo non intraprende attività di selezione e valutazione qualora non ritenga in base alle analisi della domanda e del contesto effettuate che l'organizzazione e gli individui che ne fanno parte non traggano beneficio da tale forma di intervento.
- Lo psicologo non intraprende attività di selezione e valutazione qualora non ritenga di avere competenze e conoscenze sufficienti per svolgere tale attività in relazione allo specifico contesto di intervento.
- Costituisce grave violazione del codice e della normativa vigente, accettare eventuali richieste volte alla discriminazione dei candidati basata su sesso, identità sessuale, razza, religione.

#### **4. COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI**

In questa parte del documento viene proposta un'analisi delle questioni deontologiche legate alla comunicazione e diffusione delle informazioni sul processo di selezione e di valutazione del personale. Nel caso della ricerca del personale ci si riferisce alle fasi di reclutamento dei candidati, ad esempio attraverso inserzioni o ricerca per elenchi, di screening dei curricula, di contatto telefonico preliminare alla fase selettiva; nel caso di processi di valutazione di personale interno ci si riferisce alle fasi di divulgazione interna delle informazioni, di convocazione, di presentazione del percorso di valutazione al personale coinvolto così come a quello non coinvolto.

#### **COMPETENZE NECESSARIE**

##### **Conoscenze**

- Conoscenza del ruolo professionale di riferimento (mansioni, funzioni, obiettivi, rapporto con altri ruoli).
- Conoscenza dei principali pregiudizi e aspettative che possono essersi formati nei candidati sul percorso di selezione o di valutazione.

##### **Capacità**

- Capacità di informare e formare adeguatamente sul ruolo professionale di riferimento le persone coinvolte nel processo di screening dei CV e nella fase di contatto telefonico.
- Capacità di elaborare un'inserzione chiara.
- Capacità di gestione (intesa come capacità di cogliere, analizzare, rispondere in modo chiaro,

non ambiguo né oppositivo) degli eventuali pregiudizi e delle aspettative dei candidati sul percorso di selezione o valutazione.

### **OBIETTIVI RILEVANTI**

Gli aspetti più rilevanti sotto il profilo deontologico del processo di comunicazione e diffusione di informazioni negli iter di selezione e valutazione del personale riguardano la salvaguardia delle logiche della trasparenza, del rispetto della persona, delle richieste di riservatezza espresse dal committente.

- Mantenere chiarezza e trasparenza sul ruolo professionale richiesto.
- Mantenere chiarezza e trasparenza sulle finalità del percorso di selezione o di valutazione.
- Salvaguardare le logiche della trasparenza, nel rispetto delle richieste di riservatezza espresse dal committente.

### **SITUAZIONI CRITICHE PIÙ FREQUENTI**

- Lo screening dei CV, nei percorsi di ricerca del personale è affidato a personale non qualificato.
- L'eccessivo costo delle inserzioni a mezzo stampa, nella ricerca del personale, non consente al committente di finanziare uno spazio congruo a dare informazioni sufficienti.
- I potenziali candidati in una ricerca del personale, chiedono notizie sull'Organizzazione, quando questa ha espressamente richiesto di mantenere in una prima fase l'anonimato.
- Le comunicazioni sui percorsi di valutazione del personale interno rivolte sia al personale coinvolto che a quello non coinvolto, non sono chiare.
- I candidati convocati a un percorso di selezione per la ricerca di personale si ritirano dalla selezione dopo aver compiuto l'intero iter o parte di esso a causa di una precedente scarsa chiarezza sul ruolo professionale e le caratteristiche contrattuali.
- In un percorso di valutazione di personale interno l'incompletezza o la scarsa chiarezza delle informazioni precedentemente diffuse ovvero altre ragioni non immediatamente collegate al processo di comunicazione, ha causato o alimentato pregiudizi e aspettative irrealistiche sull'iter di valutazione.

Il problema relativo ad un eventuale duplice obiettivo del committente nell'utilizzo dei percorsi di valutazione o di selezione del personale è analizzato nel paragrafo dedicato all'Analisi della domanda. Al medesimo paragrafo si rimanda anche per le questioni deontologiche connesse alla scarsa chiarezza sul ruolo professionale di riferimento.

### **COMPORAMENTI**

- Un'inserzione a mezzo stampa o altro tipo di media deve contenere informazioni chiare e veridiche sul ruolo professionale ricercato e sull'Organizzazione. Anche qualora l'Organizzazione richieda l'anonimato, l'inserzione deve contenere riferimenti veridici all'ambito di attività o alle dimensioni.

- Una comunicazione interna su un percorso di valutazione di personale interno deve esplicitare le finalità, le metodologie e lo scenario entro il quale il percorso si colloca.
- Il personale addetto allo screening dei CV dei candidati in un percorso di ricerca del personale deve essere informato in modo dettagliato sul ruolo professionale richiesto e sui criteri di inclusione ed esclusione delle candidature, al fine di ridurre al minimo il rischio di valutazioni soggettive.
- Nel corso del contatto telefonico le informazioni che vengono date al potenziale candidato devono essere chiare, complete e non ambigue, al fine di consentire alla persona di scegliere con consapevolezza se aderire o meno al percorso di selezione.
- Di fronte a eventuali pregiudizi o aspettative irrealistiche dei candidati sull'iter di selezione o di valutazione, lo psicologo si accerta della loro natura e delle loro cause, non si sovrappone al committente, non colma le lacune di informazione che riguardano ragioni organizzative interne e rimanda i candidati alla fonte; al contempo rende esplicite, e le comunica con chiarezza, finalità e metodologia del percorso, caratteristiche del ruolo professionale richiesto, modalità di trattamento e restituzione dei dati raccolti, evitando con accuratezza di divenire oppositivo ovvero complice nei confronti dei candidati o dello stesso committente.

## **5. GLI STRUMENTI DELLA SELEZIONE**

In questa parte del documento viene proposta un'analisi delle questioni deontologiche che l'uso di test ed esercitazioni individuali e di gruppo nei percorsi di selezione e valutazione del personale pongono. Nelle diverse fasi di analisi e traduzione della domanda del committente, di pianificazione e definizione degli strumenti più adeguati per il perseguimento degli obiettivi individuati, di realizzazione del percorso di valutazione attraverso tali strumenti, di restituzione dei dati al committente e ai candidati, si pongono allo psicologo alcuni problemi da gestire e, ad essi connesse, alcune importanti implicazioni deontologiche.

### **COMPETENZE NECESSARIE**

#### **Conoscenze**

- Conoscenza di un ventaglio differenziato di strumenti testologici, al fine di garantire una scelta mirata e adeguata degli strumenti rispetto ai profili professionali da indagare.
- Conoscenza delle basi teoriche del testing psicologico: validità, attendibilità, probabilità di errore.
- Conoscenza di un modello di analisi dei ruoli professionali.
- Conoscenza delle metodologie di elaborazione dei profili professionali.
- Conoscenza delle principali teorie e tecniche di costruzione di test.
- Conoscenza dei principali modelli generativi delle esercitazioni individuali (presa di decisioni, problem solving, comunicazione, creatività, pianificazione, ecc.).
- Conoscenza delle principali teorie sui gruppi e le relative dinamiche.

## Capacità

- Capacità di interpretare le caratteristiche di validità e attendibilità degli strumenti utilizzati.
- Capacità di individuare la corrispondenza fra attitudini e caratteristiche indagate dallo strumento, da un lato, ed elementi del profilo di ruolo, dall'altro.
- Capacità di filtrare dalla complessità di un profilo testologico quelle informazioni e quegli elementi specificamente inerenti alle caratteristiche (atteggiamenti, attitudini, competenze) del ruolo professionale concordato.
- Capacità di leggere le dinamiche di gruppo.
- Capacità di tradurre i modelli teorici di riferimento in categorie applicative di osservazione.

## OBIETTIVI RILEVANTI

Gli aspetti più rilevanti sotto il profilo deontologico dell'uso di test ed esercitazioni individuali e di gruppo negli iter di selezione e valutazione del personale riguardano il corretto approccio metodologico che lo psicologo dovrebbe mantenere nella gestione e nella scelta degli strumenti e nell'utilizzo delle misure e la salvaguardia delle logiche della trasparenza, del rispetto della persona e della riservatezza.

- Mantenere chiarezza sugli obiettivi espliciti e impliciti del committente nell'utilizzo dei dati derivanti dagli strumenti testologici ed esercitativi.
- Perseguire come obiettivo l'acquisizione di un consenso informato sull'intervento da parte del committente a fronte di una chiarezza e un'esplicitazione dell'effettiva efficacia e predittività degli strumenti e delle metodologie impiegate.
- Mantenere chiarezza e trasparenza sulla qualità e la natura della restituzione dei dati derivanti dagli strumenti testologici ed esercitativi, connotate da una operazione di filtro sui dati tale da garantire una restituzione mirata sul profilo concordato piuttosto che su una diagnosi globale di personalità.
- Conservare con il committente un rapporto professionale specificamente mirato al perseguimento degli obiettivi dell'iter selettivo o di valutazione.
- Perseguire la logica della trasparenza, del rispetto della persona e della riservatezza nella gestione dei dati.
- Mantenere indipendenza di giudizio ancorando le valutazioni a criteri scientificamente e metodologicamente fondati.
- Utilizzare test validi e attendibili metodologicamente e seguire modalità uniformi di somministrazione.
- Salvaguardare e presidiare il setting di somministrazione e di restituzione dei dati ai candidati.
- Utilizzare esercitazioni individuali e di gruppo specificamente mirate sul profilo di ruolo da valutare.
- In un percorso di valutazione articolato in più prove avere come obiettivo quello di considerare

ogni prova come indipendente o come momento di osservazione a se stante e solo in fase di valutazione globale finale mettere a fattor comune i diversi momenti di valutazione.

- Nella valutazione del singolo candidato il punto di riferimento per lo psicologo deve essere il profilo di ruolo concordato piuttosto che elementi situazionali o di prestazione, che possono essere dati ad esempio dal confronto con altri candidati.

### **SITUAZIONI CRITICHE PIÙ FREQUENTI**

- Richiesta del committente di analisi profonde di personalità attraverso l'uso di specifici test (soprattutto proiettivi).
- Pur essendo un'eventualità non molto frequente, è possibile che emerga una richiesta del committente di dare feedback ai candidati su quanto emerso dalle singole prove, svincolando tali risultati da una visione globale del profilo complessivo emerso dall'iter di valutazione.
- Richiesta del committente di utilizzare questionari di personalità e test proiettivi come prova unica di selezione.
- Setting di somministrazione non adeguati.
- Difficoltà a garantire l'uniformità delle modalità di somministrazione, ad esempio per la presenza di diversi operatori con professionalità differenti.
- Impossibilità di restituzione mediata dei risultati delle prove testologiche selettive ai candidati attraverso l'istituzione di setting adeguati, come ad esempio nelle selezioni, concorsi o valutazioni su grandi numeri.
- Difficoltà di gestione dei rapporti con candidati inseriti in percorsi di valutazione residenziali (es. Assessment center) e di mantenimento di una distanza relazionale ottimale e di una neutralità di rapporto anche nei momenti di contatto e interazione informali.
- L'utilizzo di esercitazioni di gruppo può influenzare lo psicologo nell'approcciare alla valutazione in una logica comparativa, favorendo così una valutazione dei singoli candidati non indipendente dalla valutazione del gruppo nella sua globalità. In generale lo psicologo può essere portato ad usare una logica comparativa nelle valutazioni dei singoli candidati, così da perdere come punto di riferimento il profilo di ruolo concordato e da assumere come elemento di giudizio il confronto con le prestazioni di altri candidati nel medesimo percorso di valutazione o selezione.
- Il committente chiede allo psicologo di acquisire ed essere messo a conoscenza, accanto alle restituzioni complessive sui singoli candidati, anche i profili di personalità emersi dagli strumenti testologici.
- In un percorso di valutazione articolato in più prove possono emergere dissonanze valutative dai diversi strumenti utilizzati.
- Nei diversi momenti della valutazione lo psicologo può filtrare le proprie osservazioni sulla base di una logica confermatrice, perdendo di vista importanti informazioni funzionali a rendere oggettiva la valutazione.

## COMPORAMENTI

- Lo psicologo approfondisce il senso implicito di una eventuale richiesta del committente relativa ad analisi profonde di personalità attraverso l'uso di specifici test (soprattutto proiettivi), qualora ipotizzi la possibilità di un obiettivo implicito di conoscenza e controllo dei dipendenti o futuri dipendenti.
- Lo psicologo individua gli strumenti mirati e funzionali alla conoscenza dei candidati mantenendo stabile l'ancoraggio al profilo professionale disegnato con il committente.
- Lo psicologo ricerca attivamente l'acquisizione di un consenso del committente alla restituzione dei dati filtrata e mirata sul profilo professionale disegnato e non accetta la richiesta di una restituzione basata su una diagnosi globale della personalità.
- Lo psicologo mantiene con il committente un rapporto specificamente basato sugli obiettivi del percorso di selezione o valutazione, anche qualora il committente sia un collega con competenze di lettura dei dati analoghe a quelle dello psicologo stesso: in altri termini la restituzione dei dati sarà comunque filtrata e non basata su dati grezzi o dati che esulano dal profilo professionale.
- Se il committente chiede di dare feedback ai candidati sui dati emersi dall'uso degli strumenti testologici e/o esercitativi, qualora tali strumenti non costituissero da soli una prova selettiva ma fossero parte di un più articolato percorso di valutazione o selezione, lo psicologo opererà una relativizzazione dei risultati degli strumenti, accordandosi per una restituzione solo complessiva e filtrata.
- Lo psicologo respingerà l'eventuale richiesta del committente di utilizzare questionari di personalità e test proiettivi come prova unica di selezione e li userà solo come supporto ad un percorso di valutazione o selezione più articolato.
- È auspicabile usare con oculatezza e solo qualora non esistano strumenti alternativi, i test proiettivi.
- I test proiettivi dovrebbero essere utilizzati solo da coloro che abbiano seguito un percorso di approfondimento formativo specifico.
- I test costruiti appositamente dovrebbero rispondere ai criteri di affidabilità metodologica e dunque rispondere ai requisiti di validità e attendibilità. Inoltre la costruzione di un test non deve fare unico riferimento al rigore metodologico ma anche al rigore e alla chiarezza epistemologica.
- La costruzione di test ad hoc e di esercitazioni individuali e di gruppo, proprio in quanto deve garantire rigore e affidabilità dello strumento, deve prevedere in fase di progettazione un'indicazione congrua dei costi.
- La costruzione di test ad hoc e di esercitazioni individuali e di gruppo deve prevedere indicazioni metodologiche dettagliate sulla somministrazione al fine di garantire uniformità intersomministratore.

- Lo psicologo si impegna alla salvaguardia e al presidio del setting di somministrazione degli strumenti, in termini di ambiente, tempo, istruzioni, clima relazionale, chiarezza e trasparenza delle comunicazioni. Il setting della somministrazione deve essere in primo luogo uniforme al fine di garantire un'equità di trattamento ai candidati. Ad esempio stili e scelte di somministrazione più o meno ansiogeni devono essere resi uniformi entro un medesimo percorso di valutazione. L'ambiente deve essere luminoso e uno spazio congruo deve essere garantito a ciascun candidato, il rapporto fra candidati e somministratore deve essere mantenuto neutrale (non aggressivo, non amicale, ecc.), deve essere garantita la chiarezza e l'avvenuta comprensione delle istruzioni.
- Lo psicologo deve garantire trasparenza sulle dimensioni generali indagate dagli strumenti. In particolare è importante chiarire la specificità delle prove rispetto all'indagine di alcune caratteristiche del profilo di ruolo. Ciò diviene in particolare irrinunciabile quando il feedback dei risultati non è mediato (es. graduatorie affisse). Infatti, in caso di iter concorsuali o selettivi su grandi numeri, qualora non fosse possibile, per problemi logistici o di tempo, restituire ai candidati un feedback filtrato delle proprie prestazioni ai test, lo psicologo si assicurerà una comunicazione chiara ai candidati in fase di somministrazione sul carattere non globale della valutazione finale e sull'ancoraggio che i risultati dei test mantengono con specifiche capacità relative al profilo di ruolo, consentendo loro, in tal modo, di interpretare in modo più competente e contestualizzato i risultati.
- Se il test non è una prova unica ma è uno strumento di supporto le restituzioni vanno date sulla globalità del percorso di valutazione.
- Lo psicologo considera inaccettabile produrre valutazioni all'insaputa dei candidati e si assicura che i soggetti sottoposti a valutazione ne siano a conoscenza; ha cura di comunicare ai soggetti valutati i tempi, i contesti e le attività che egli utilizza per trarre informazioni a fini valutativi.
- Nelle valutazioni lo psicologo si ispira a principi di equità, imparzialità, ancoraggio a criteri scientificamente e metodologicamente fondati e non utilizza la sua posizione per trarre vantaggi personali.
- Nei percorsi di valutazione residenziali (es. assessment center) è necessario consentire ai candidati il mantenimento di difese. Dunque è indicabile mantenere per quanto possibile un atteggiamento neutrale e uniforme coi diversi candidati, nei momenti informali chiarire che il rapporto rimane valutato-valutante e non esita in amicalità, avere chiaro che i momenti informali possono suggestionare i candidati o lo stesso valutatore o suggerire comportamenti o atteggiamenti più appetibili, ecc.
- Ogni esercitazione va usata come prova indipendente, come momento di osservazione a se stante, procedendo non in una logica confermatrice, che porterebbe il valutatore a filtrare le osservazioni successive cercando conferme di quanto osservato all'inizio, ma in una logica falsificatoria.



- Nell'utilizzo delle prove svolte in un setting di gruppo è necessario mantenere lucidità per non lasciarsi influenzare dal gruppo; ossia, il percorso di valutazione va inteso non come valutazione del "migliore" nel gruppo ma come valutazione di una corrispondenza fra caratteristiche della persona e caratteristiche del profilo di ruolo. È necessario non utilizzare la logica comparativa anche per ciò che riguarda i diversi momenti di valutazione.
- Lo psicologo non accoglie la richiesta del committente di avere, oltre alle restituzioni complessive, anche i profili di personalità emersi dagli strumenti testologici.
- Per gestire le eventuali dissonanze valutative emerse dai percorsi di valutazione articolati in più prove:
  - I. è auspicabile che il percorso di valutazione o selezione sia organizzato in modo tale da prevedere uno spazio finale specificamente deputato alla verifica delle eventuali contraddizioni emerse e alla formulazione di ipotesi valutative volte all'integrazione degli elementi emersi (elettivamente lo strumento del colloquio individuale)
  - II. è raccomandato che lo psicologo non utilizzi una strategia di negazione delle dissonanze, ad esempio escludendo la validità di uno degli elementi in contraddizione, ma che le usi come parte integrante del processo di valutazione.

## **6. IL COLLOQUIO DI SELEZIONE**

Il colloquio è una conversazione tra psicologo e candidato finalizzata all'acquisizione di sufficienti elementi di valutazione di idoneità delle caratteristiche, idee, aspirazioni, motivazioni, opinioni ed esperienze del candidato stesso rispetto ad una posizione specifica o agli obiettivi di un percorso di valutazione, sulla base di indicazioni delineate dalla committenza.

### **COMPETENZE NECESSARIE**

#### **Conoscenze**

- Conoscenza della dinamica relazionale e comunicativa.
- Conoscenza delle tecniche di intervista strutturata, degli strumenti, metodologie e riferimenti del colloquio.
- Conoscenza di sé, delle proprie modalità relazionali e delle proprie reazioni.
- Conoscenza della posizione e del contesto di riferimento (quando le informazioni relative possono essere accessibili).

#### **Capacità**

- Capacità di utilizzare la competenza psicologica con finalità non terapeutiche.
- Empatia come capacità di cogliere i "segnali" dell'altro avendo a disposizione un tempo limitato.
- Capacità di ascolto e comunicazione.

- Capacità di analisi, relativa ai diversi aspetti della vita del selezionato.
- Capacità espositiva intesa come capacità di utilizzare linguaggi diversi, facendosi comprendere dal candidato.
- Capacità consulenziali.
- Capacità diagnostiche e valutative.
- Capacità di riconoscere e gestire le proprie reazioni emotive e i propri pregiudizi nel rapporto col candidato.

### **OBIETTIVI RILEVANTI**

Gli aspetti più rilevanti da un punto di vista deontologico concernono:

- Il rispetto dei diritti e della dignità delle persone, ponendo particolare attenzione alla costituzione di un setting di scambio adeguato e alla disponibilità di spazio di ascolto del candidato, anche attraverso la garanzia una congrua quantità di tempo a disposizione del colloquio.
- Il mantenimento dei confini di ruolo e interpersonali, intesi come attenzione ai ruoli che nella situazioni di selezione e valutazione vengono giocati, mantenendo il clima dello scambio non amicale né troppo freddo, sia in riferimento alle modalità relazionali utilizzate, sia in riferimento ai contenuti esplorati. Una chiarezza e una coerenza nei confini di ruolo implica, inoltre, la netta distinzione fra il livello consulenziale del rapporto e la dimensione terapeutica, che in nessun caso deve intervenire a connotare lo scambio.
- Rispettare i ritmi e il linguaggio del candidato, ponendo le domande e costruendo l'interazione in modo chiaro, non intrusivo, comprensibile e utilizzabile per la persona.
- La gestione del colloquio come strumento di verifica e crescita sia del candidato sia dell'organizzazione che può ottenere in tal modo dei feedback sulla realtà esterna.
- Il contenimento di eventuali "scivolamenti" del candidato sulla sfera del profondo.

### **SITUAZIONI CRITICHE PIÙ FREQUENTI**

- Un colloquio è una situazione in qualche modo implicante non solo per il candidato, ma anche per lo psicologo; in esso lo psicologo può avere risposte emotive in relazione all'interlocutore che possono influenzare il suo giudizio nonché la stessa gestione del colloquio.
- Lo psicologo pone domande "intime" al candidato.
- Lo psicologo non riesce a gestire un "effetto alone" nel processo valutativo, derivante da propri pregiudizi e valori, così da compiere inferenze, non necessariamente coerenti con i dati di realtà, su un complesso di caratteristiche del candidato a partire da alcuni indizi, senza compiere un percorso di verifica.
- Il setting del colloquio viene connotato da finalità diverse da quelle di valutazione o selezione, ad esempio terapeutiche oppure di scambio amicale, comportando una "scivolamento" di contesto, in quanto tale non gestibile dal candidato.

- Difficoltà ad avere quegli elementi di setting necessari per lo svolgimento del colloquio, come ad esempio tempo a disposizione scarso, interferenze, presenza di estranei).
- È necessario, per accordi col committente, dare, ovvero non dare, restituzioni immediate al candidato sugli elementi della valutazione.
- Il candidato non viene ascoltato, ne vengono raccolti solo superficiali messaggi, al candidato non viene dato un tempo sufficiente per raccontarsi e per prendere familiarità con la situazione di colloquio, così da inficiarne la prestazione.

## COMPORAMENTI

- Lo psicologo fornisce sempre indicazioni sugli scopi generali della selezione, sulle posizioni, sulla tipologia del setting che garantiscano al candidato la chiarezza rispetto allo svolgimento del processo e alla realtà organizzativa in cui esso avviene.
- Lo psicologo gestisce il colloquio in modo da evitare qualsiasi ambiguità sul setting e sulle finalità del colloquio stesso (ad esempio l'ambiguità alimentata da un'aspettativa di valenza terapeutica del colloquio).
- Lo psicologo assicura le condizioni ottimali del setting in termini di tempo, spazio, clima, tali da suscitare nel candidato la sensazione di benessere (in tal senso, ad esempio, il tempo da dedicare a ogni colloquio deve essere congruo e coerente sia con gli obiettivi conoscitivi del percorso di valutazione o selezione sia anche con gli obiettivi di costituzione di un setting adeguato e sufficientemente accogliente, e comunque mai inferiore a 20 minuti).
- Lo psicologo mantiene un comportamento che garantisca nel candidato la certezza del rispetto dei propri diritti e della propria dignità.
- Lo psicologo non pone domande intime che il candidato possa percepire come intrusive o non pertinenti.
- Lo psicologo mantiene un'attenzione costante sulle proprie modalità relazionali e di reazione rispetto alle varie tipologie di interlocutori e di setting. In particolare lo psicologo deve imparare a riconoscere e gestire le proprie risposte emotive nella relazione con il candidato o con il contesto, riconoscere i propri pregiudizi e il rischio di compiere inferenze senza sottoporle a verifica e falsificazione.
- Lo psicologo gestisce il colloquio in una logica di "responsabilità sociale", in termini di orientamento e crescita personale del candidato.
- Qualora si renda necessaria la presenza di altri osservatori (come ad esempio nei concorsi aperti al pubblico) lo psicologo deve limitare o contenere l'approfondimento dei temi.
- Lo psicologo previene attivamente, già in fase di progettazione e preventivo dei costi, l'eventualità di avere a disposizione per i colloqui un tempo non congruo.
- Il committente deve essere informato che se il contesto richiedesse la presenza nel colloquio di uno o più osservatori, sarà necessario ridefinire i criteri di efficacia del colloquio e le aspettative di risultato, soprattutto in merito alla possibilità di approfondimento della conoscenza.

## **7. RESTITUZIONE E CONSERVAZIONE DEI DATI**

E' il processo di rielaborazione e restituzione dei dati rilevati e rilevanti del processo di valutazione/selezione. Solitamente, la sintesi di questi dati costituisce la base per il report al committente e all'utente.

### **COMPETENZE NECESSARIE**

#### **Conoscenze**

- Conoscenza delle problematiche connesse alla tutela della privacy, sia relative alla normativa vigente, sia relative più globalmente al rispetto della persona.
- Conoscenza dei meccanismi di difesa che la persona utilizza anche inconsapevolmente ad autotutela.

#### **Capacità**

- Capacità di ricondurre a sintesi globale gli elementi emersi lungo il processo di valutazione senza tralasciare particolari rilevanti.
- Capacità di utilizzare forme e linguaggi di restituzione adatti a essere compresi dalla committenza e dagli utenti conservando al tempo stesso la specificità degli elementi tecnico professionali.

### **OBIETTIVI RILEVANTI**

Gli aspetti più rilevanti sotto il profilo deontologico in questa fase dell'intervento concernono la restituzione dei dati rilevati secondo una modalità che persegue la completezza, la pertinenza, la tutela della privacy, lo sviluppo dei soggetti coinvolti.

- Perseguire l'ancoraggio ad un'esposizione di dati e a una descrizione di variabili coerenti con le categorie individuate nel profilo definito precedentemente.
- Perseguire un'ottica di tutela e sviluppo sia dell'organizzazione committente sia dei soggetti inseriti all'interno del percorso di valutazione.
- Consentire ai committenti e ai candidati di comprendere i dati acquisiti e garantire ai soggetti coinvolti nel processo di valutazione, informazione ed esercizio di controllo su tali dati.
- Garantire il rispetto della privacy nella conservazione dei dati e restituzione dei dati all'utente (test, esercitazioni, schede, ecc.)

### **SITUAZIONI CRITICHE PIÙ FREQUENTI**

- Richiesta da parte di soggetti estranei allo staff di valutazione (committenti, soggetti) di accedere direttamente ai materiali "grezzi" utilizzati emersi nell'ambito delle procedure (profili di test, appunti e registrazioni, commenti a prove esercitative, ecc.).
- Acquisizione di informazioni sui candidati attraverso terzi o in modo accidentale.

- Concentrazione delle procedure di valutazione in tempi ristretti che riducono o impediscono la possibilità di un feedback adeguato ai soggetti coinvolti.
- Richiesta del committente di dare feedback ai candidati (sui test), senza al contempo consentire la costituzione di un setting di restituzione adeguato.
- Richiesta del committente di non dare feedback ai candidati.

## COMPORAMENTI

- Lo psicologo o lo staff di valutazione sono responsabili della conservazione e protezione dei dati; i dati personali trattati in modo automatizzato e/o manuale devono essere custoditi e controllati in modo da evitarne la perdita, la distruzione e l'accesso non autorizzato, anche al fine di ridurre al minimo il rischio di trattamento non consentito o non conforme alla finalità della raccolta.
- Lo psicologo si astiene dal fornire a soggetti estranei allo staff i materiali grezzi utilizzati nel corso delle procedure: profili di test, appunti e registrazioni, commenti a prove esercitative. Non costituisce eccezione a questo principio l'eventuale specializzazione professionale in settori inerenti alla valutazione o alla selezione.
- Lo psicologo o lo staff di valutazione restituiscono i dati di valutazione sempre in forma filtrata attraverso la redazione di un apposito profilo o report.
- Nel report, pur espresso in forme diverse, sono riportati esclusivamente quei dati e quelle informazioni relativi alle variabili definite all'interno del profilo; lo psicologo si astiene dall'inserire nel profilo note, informazioni o commenti estranei o sovrabbondanti rispetto alle finalità della valutazione effettuata.
- Qualora i soggetti coinvolti nel processo di valutazione chiedano di accedere ai dati o alle prove secondo i diritti che la legge prevede, saranno consegnate le prove così come compilate prive di eventuali commenti, profili automatizzati, ecc.
- Nella redazione dei profili e dei report lo psicologo utilizza solo le informazioni ricavate dalle prove e dalle procedure previste nell'ambito del processo valutativo; nella definizione delle valutazioni non utilizza informazioni non comprovate dalle metodologie e dagli strumenti impiegati (a esempio acquisite in modo accidentale, riferite da terzi, ecc.).
- Nella redazione dei profili lo psicologo utilizza un linguaggio che, pur conservando la specificità e la peculiarità terminologico-descrittiva di un approccio alla valutazione scientificamente e metodologicamente fondato, sia chiaramente intelligibile e comprensibile per i suoi destinatari. Se non è certo di una chiara comprensione da parte dei destinatari dei linguaggi e delle metodologie di comunicazione utilizzate, lo psicologo provvede a porre in atto più adeguati dispositivi di chiarimento e restituzione.
- Lo psicologo ha chiaro e chiarisce ai propri interlocutori i limiti di attendibilità e validità dei dati rilevati e delle descrizioni presentati.

- Lo psicologo opera per definire procedure di valutazione che consentano in tutte le situazioni in cui questo è possibile una restituzione ai candidati adeguata all'impegno loro richiesto nel processo di valutazione. A questo scopo preferisce utilizzare una restituzione mediata da un colloquio e qualora le condizioni organizzative o la numerosità dei candidati impediscano tale modalità provvede a informare gli interessati sulle forme di restituzione.
- Qualora la restituzione avvenga mediante la comunicazione di risultati di prove in forma di punteggi, coefficienti, graduatorie, valutazione di idoneità, giudizi sintetici, lo psicologo opera affinché i candidati siano in grado di attribuire un corretto significato alle valutazioni espresse.
- Nel rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali della persona, tutti i dati e le notizie riguardanti il committente e il candidato, acquisiti nel corso dell'incarico professionale, devono essere considerati riservati e coperti da segreto professionale.
- Nell'ambito delle procedure di selezione lo psicologo non fornisce al committente alcuna informazione in merito ad un dipendente del committente che sia entrato in contatto con il professionista in qualità di candidato. Più in dettaglio nel caso il professionista venga in possesso, per qualsiasi motivo ed in qualsiasi modo, di un curriculum vitae o di una domanda di un candidato dipendente di un committente, è opportuno non trasmettere al committente all'insaputa del candidato, l'informazione di avere ricevuto o di possedere detto materiale.
- Se il committente chiede di non dare feedback ai candidati sui risultati, che potrebbe essere in relazione ad una cultura aziendale sul valore della valutazione, e dunque rappresentare un elemento fortemente radicato, lo psicologo si assicura una comunicazione chiara e trasparente in fase di contatto coi candidati circa l'accordo di non restituzione esistente con il committente.