



Psicologia del Lavoro: come formulare domande che centrino l'obiettivo se lavori in azienda?

INDICE:

1. La tecnica della domanda
2. Domande chiuse e aperte
3. Regole per la conduzione delle domande
4. Bibliografia
5. Altre letture su HT

1. La tecnica della domanda

L'intervista è una tecnica importantissima quando si lavora in azienda perché è lo strumento principale con cui lavora un consulente. Questo perché l'intervista è strutturata prevalentemente da domande, strumenti di lavoro chiave nella vita professionale di uno psicologo.

Quando si parla di domande, ovviamente, l'attenzione va principalmente alla selezione del personale. Tuttavia, non è l'unico ambito in cui si fa ricorso alle domande. Infatti troviamo anche:

- **Domande per l'analisi del fabbisogno formativo.** *Es. Da cosa nasce l'esigenza di intraprendere percorsi formativi sulle soft skills? Quali sono le aree su cui sentite maggiormente il bisogno di lavorare?*
- **Domande nei contesti di assessment center per l'analisi del potenziale.** *Es. In quali situazioni ha dovuto gestire un conflitto con i colleghi? Come lo ha gestito? Mi fa un esempio?*
- **Domande nei focus group.** *Es. Come funziona la comunicazione tra reparti? Da cosa nascono le tensioni?*
- **Domande poste all'aula nei corsi di formazione.** *Es. Cosa è secondo voi la leadership? Da quali comportamenti si riconosce un buon leader?*

Porre domande può sembrare banale, ma è un'arte tutt'altro che semplice. La formulazione di una domanda, a seconda di come viene fatta, orienta in modo più o meno efficace il comportamento di risposta dell'altra persona.

Se in un colloquio di selezione chiedo, ad esempio "Mi parli di lei, quali sono le sue caratteristiche?", la persona può rispondere in tanti modi: può parlare della storia professionale, degli hobbies, delle sue caratteristiche personali in modo generico, specifico, delle cose che ama, ecc.

La domanda, di per sé, non è giusta o sbagliata, ma prima di costruire una domanda occorre sempre porsi, a propria volta, due domande:

1. Qual è l'obiettivo della domanda?
2. Quanto tempo ho per condurre il colloquio?

**Luisa Fossati - Psicologo Psicoterapeuta**[Articolo scaricato da www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

Se l'obiettivo della domanda è farmi un'idea generale della persona, la domanda posta in esempio può andare bene; tuttavia, se ho 30 minuti di tempo per capire se la persona è motivata a un certo tipo di lavoro, ha esperienza e sa lavorare in gruppo, il rischio è quello di aver posto una domanda generica che non centra l'obiettivo; e questo se ho poco tempo non va bene.

In azienda, in genere, si ha poco tempo e mi sento di dire che generalmente la formulazione di **domande precise e concrete** riveste un ruolo cruciale nei colloqui. Le domande generiche, personalmente, mi capita poco di usarle se non, talvolta, nei convenevoli in fase di apertura di un'intervista (*Come va?*). Nell'ambito delle interviste in azienda, la chiarezza nelle domande elimina possibili ambiguità, garantendo che i candidati comprendano chiaramente cosa viene richiesto.

Ciò facilita una risposta focalizzata e dettagliata, fornendo ai selezionatori una comprensione approfondita delle competenze delle esperienze e dei punti di vista dei partecipanti.

Le domande ben formulate sono in grado di concentrare l'attenzione sui dettagli rilevanti, permettendo ai candidati di fornire esempi specifici che dimostrano le loro abilità. Questo approccio consente ai selezionatori di valutare in modo accurato le competenze pratiche dei candidati, ottenendo informazioni più dettagliate e pertinenti per prendere decisioni informate sulla selezione del personale.

La **chiarezza nelle domande** contribuisce anche all'efficienza delle interviste di lavoro. Quando le domande sono specifiche, il tempo viene ottimizzato, evitando risposte prolisse o poco pertinenti. Questo è particolarmente importante nei contesti di selezione del personale, dove il tempo è spesso limitato e l'efficienza è cruciale per valutare numerosi candidati in maniera accurata.

Un ulteriore beneficio delle domande precise è la possibilità di ottenere dati affidabili e dettagliati. La formulazione chiara delle domande riduce il rischio di fraintendimenti o interpretazioni errate da parte dei partecipanti, garantendo che le risposte riflettano accuratamente le competenze e le esperienze di ognuno.

Infine, la formulazione di domande precise, crea un clima di intervista più chiaro e trasparente. Quando i partecipanti comprendono appieno cosa viene richiesto, si instaura un rapporto più solido tra intervistatori e intervistati, perché non scatta il pensiero "*Perché me lo sta chiedendo?*" che invece si presenta in caso di domande ambigue.

2. Domande chiuse e aperte

Iniziamo distinguendo diversi tipi di domande: chiuse e aperte.

Domande Chiuse: in genere iniziano con un verbo e sono pensate per ottenere una risposta sì/no.

Esempi:

Hai mai lavorato all'estero?

**Luisa Fossati - Psicologo Psicoterapeuta**[Articolo scaricato da www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

Sei stato coinvolto anche tu nella riorganizzazione dei ruoli del 2022?

Risposta attesa: Sì o no.

Le domande chiuse possono essere neutre o influenzate.

- **Domande Chiuse Neutre:** servono per ottenere informazioni specifiche e concise dal partecipante. La loro caratteristica principale è la neutralità: non contengono alcun elemento che possa orientare o influenzare la risposta in un modo o nell'altro. Essendo chiuse, aspettano la risposta sì/no.
Esempi:
 - *Hai esperienza nel settore del retail?*
 - *Hai mai lavorato in un team internazionale?*
- **Domanda Chiusa Influenzata:** si discostano dalla neutralità per indirizzare il partecipante verso una specifica risposta. La loro formulazione include spesso opinioni o aggettivi che possono condizionare la risposta del candidato. Lo scopo è quello di ottenere informazioni su un argomento specifico e si aspettano una risposta sì/no.
Esempi:
 - *Hai trovato utile questo corso di formazione?* (presuppone che il corso sia stato utile)
 - *Quale software ritieni sia il migliore per questo progetto?* (introduce un giudizio di sul software)
 - *Non pensi che questa sia una buona idea?* (esprime un'opinione personale)

In sostanza, mentre una domanda chiusa neutra è formulata in modo più oggettivo senza suggerire una risposta specifica, una domanda chiusa influenzata contiene elementi che possono orientare o condizionare la risposta del partecipante. Le domande chiuse neutre sono spesso utilizzate per ottenere informazioni di base o di contesto senza influenzare la risposta, mentre le domande chiuse influenzate possono essere utilizzate per esplorare opinioni o valutazioni personali del candidato.

Le seconde, in teoria, dovrebbero essere usate il meno possibile perché, appunto, orientano la risposta della persona.

Domande Aperte: Iniziano con 'cosa', 'dove', 'come', 'chi', 'quando', 'quanto', 'perché'.

Hanno una finalità esplorativa.

Esempi:

Cosa la motiva di questo ruolo? Quale difficoltà immagina di incontrare?

Utili per esplorare e approfondire il punto di vista della persona.

Anche le domande aperte possono essere neutre e influenzate.

- **Domande Aperte Neutre:** la loro caratteristica principale è la neutralità. La domanda non contiene alcun elemento che possa orientare o influenzare la risposta in un modo o nell'altro, oltre a richiedere risposte approfondite (contrariamente alle domande chiuse che si basano sul sì/no).

**Luisa Fossati - Psicologo Psicoterapeuta**[Articolo scaricato da www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

Immagina di dover condurre un colloquio di lavoro. Per capire meglio le motivazioni del candidato e le sue esperienze pregresse, potresti utilizzare domande aperte neutre come:

- *Può raccontarmi le tappe del tuo percorso professionale?*
- *Cosa sa della nostra azienda?*
- *Quali sono i suoi obiettivi professionali per il futuro?*

Come si può notare, queste domande non suggeriscono una risposta specifica e non contengono alcun giudizio o opinione. In questo modo, il candidato è libero di esprimersi liberamente e di fornire informazioni più ampie e personali.

Le domande aperte neutre sono uno strumento utile per approfondire la conoscenza di un intervistato e per ottenere informazioni che non potrebbero essere raccolte con domande chiuse. Inoltre, permettono di creare un clima di intervista più aperto e collaborativo. Tuttavia, possono dare adito a risposte troppo ampie o generiche. Per questo c'è bisogno delle domande chiuse orientate.

- **Domande Aperte Orientate:** si distinguono dalle domande aperte neutre per essere più specifiche e mirate. Queste domande indirizzano il candidato verso un determinato argomento o punto di interesse, permettendo di ottenere informazioni più precise e focalizzate.

Ecco alcuni esempi di domande aperte orientate:

- *Quali sono state le sfide **più complesse** dell'ultimo ruolo lavorativo?*
Il focus è solo sulle sfide complesse, non sulle sfide generiche
- *Qual è la parte della gestione delle persone in cui ti senti **più efficace**?*
Il focus è solo su ciò in cui si sente maggiore efficacia.
- *Quali sono le leve motivazionali che senti **più funzionali** per te?*
Il focus è solo in ciò che si sente più funzionale.

Queste domande includono un elemento di specificità che aiuta a guidare la conversazione verso aree di interesse specifiche per l'intervistatore.

L'utilizzo di domande aperte orientate è utile per approfondire aspetti specifici, ottenendo informazioni più dettagliate e pertinenti rispetto a quelle che si potrebbero ottenere con domande generiche. Inoltre, è più difficile mentire a una domanda aperta orientata perché non si può rispondere in modo generico, e inventare sul momento una domanda specifica è difficile!

3. Regole per la conduzione delle domande

Le regole sulla conduzione delle domande durante un'intervista sono fondamentali per garantire un processo efficace e rispettoso. Le regole chiave sono:

- **Porre una domanda alla volta.** Fornisce chiarezza e consente al candidato di concentrarsi su una richiesta specifica.
- **Dare il tempo per rispondere.** Assicurati di concedere al candidato il tempo sufficiente per formulare una risposta completa, evitando di interrompere quando possibile (ovviamente se la persona parla troppo, fermala).

**Luisa Fossati - Psicologo Psicoterapeuta**[Articolo scaricato da www.humantrainer.com](http://www.humantrainer.com)

- **Correggere eventuali errori nella formulazione.** Se ritieni di aver formulato male una domanda, aspetta comunque la risposta del candidato per poi riformularla o attendi che esprima eventuali dubbi sulla comprensione.
- **Evitare distrazioni durante la risposta.** Mantieni la tua attenzione sul candidato durante la risposta, evitando di distrarti con pensieri su domande future. Se fai colloqui online chiudi tutte le notifiche.
- **Attenzione al tono di voce.** Mantieni un tono pacato e fermo, evitando di parlare troppo veloce o troppo lentamente, per garantire chiarezza e rispetto.
- **Utilizzare un linguaggio adatto al partecipante.** Adatta il tuo linguaggio al livello di comprensione della persona, evitando termini tecnici o eccessivamente complessi, a meno che siano appropriati per il contesto.
- **Formulare domande brevi.** Domande concise favoriscono una risposta chiara e focalizzata, evitando confusione o ambiguità.

L'arte di porre domande efficaci richiede pratica e consapevolezza. Un colloquio ben condotto può fornire informazioni preziose per la selezione del personale, l'analisi del fabbisogno formativo e la valutazione del potenziale.

Saper costruire bene le domande, consente di creare un clima di fiducia e di ascolto, dando al partecipante la possibilità di sentirsi ascoltato, stimolato e osservato con attenzione.

4. Bibliografia

- **Chessa, R. (2020).** *"Il Processo di Ricerca e Selezione del Personale: Come attrarre i migliori talenti in azienda"* - Dalla "Teoria delle forme", il sistema che ti guiderà... della tua azienda e dei tuoi collaboratori. Risorse Umane e finanziarie
- **Gandolfi, G. (2016).** *"Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione)"*. Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni
- **Augugliaro, P. e Majer, V. (1993).** *"Assessment Center e sviluppo manageriale"*. Milano: Franco Angeli
- **Bagnato, G. (2014).** *"Fare selezione: Esperienza e metodo nella scelta delle persone"*. Milano: Egea

5. Altre letture su HT

- Luisa Fossati, *"Psicologia del lavoro e colloqui di selezione online: quali metodi e strumenti?"*, articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 176, 2021
- Luisa Fossati, *"Valutazione del personale: quali prove affiancare ai test e ai colloqui?"*, articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 185, 2022
- Luisa Fossati, *"Test psicologici e questionari ad hoc nelle aziende"*, articolo pubblicato su HumanTrainer.com, Psico-Pratika nr. 203, 2024