

La selezione tra meritocrazia e disuguaglianze

di Sabrina Colombo*

RECRUITING E SELEZIONE

Tradizionalmente, l'accesso o l'appartenenza a posizioni di status (comprese quelle occupazionali) è stato descritto contrapponendo criteri ascrivibili (legati cioè alla nascita e indipendenti dagli sforzi degli individui) con criteri acquisitivi (frutto delle scelte, dell'iniziativa e delle capacità dei singoli). Tale contrapposizione descriverebbe anche il passaggio dalle società pre-moderne a quelle moderne.

L'accento sulle capacità acquisite si manifesta concretamente con le riforme dell'amministrazione statale ottocentesche (1). Le nascenti classi medie chiedevano che le cariche fossero assegnate sulla base di comprovate competenze invece che in conseguenza di fenomeni di nepotismo, clientelismo e corruzione.

FUNZIONALISMO, MERITOCRAZIA E SELEZIONE SOCIALE

Intorno alla metà del Novecento, la corrente sociologica del funzionalismo ha esteso a tutte le forme di selezione sociale l'idea dell'accesso a determinate posizioni sulla base di criteri acquisitivi. Secondo tale approccio, le società industriali si reggono su razionalità tecniche ed economiche e quindi richiedono soggetti che possiedono competenze tali da mantenere efficiente il sistema sociale. Gli individui in una società sono pertanto stratificati sulla base di quanto hanno dimostrato di saper fare, invece che sulla base di ciò che sono per via delle loro condizioni di nascita. Le disuguaglianze sociali sono pertanto legittimate dalle capacità acquisite in quanto «funzionali» alla società.

I diseguali accessi alle posizioni sociali sarebbero così basati su criteri oggettivi indipendenti da elementi imprescindibili all'individuo quali classe d'origine, genere, età, razza ed etnia. Gli individui «meriterebbero» o meno determinate posizioni sociali, il che rappresenterebbe un principio cardine della società moderna.

In effetti, nel corso del XX secolo i Paesi industrializzati hanno conosciuto rilevanti mutamenti sociali



* *Sabrina Colombo è Professore in Sociologia Economica presso l'Università degli Studi di Milano.*

ed economici. In tutti i Paesi, in maniera più o meno estesa, si è assistito a una diminuzione dell'occupazione nel settore primario e secondario a vantaggio del settore terziario. È aumentata pertanto la domanda di lavoro qualificato, il che ha avuto tra le conseguenze un incremento della domanda di istruzione. Il peso dell'istruzione nella società è andato crescendo e in molti Paesi le riforme del sistema scolastico hanno di fatto aumentato la partecipazione di donne e uomini al sistema educativo (2). Non solo, ma la selezione sarebbe garantita da strumenti oggettivi (test ed esami standardizzati) in grado di prescindere dai differenti stili di vita delle classi sociali.

Nonostante tali andamenti, le evidenze empiriche hanno messo in luce almeno due elementi di criticità circa la prevalenza di criteri acquisitivi nel determinare le posizioni sociali degli individui: la permanenza delle disuguaglianze nelle opportunità educative; le esigenze delle imprese che non necessariamente pongono il merito come criterio unico e prioritario.

Per quanto riguarda il primo punto non è possibile affermare che il processo di espansione dell'istruzione abbia portato a una rilevante riduzione dell'influenza delle origini sociali sulle opportunità educative. La classe d'origine influirebbe sull'allocatione dei titoli di studio per via delle risorse economiche, culturali e sociali che è in grado di fornire (3).

Pierre Bourdieu e Jean Claude Passeron mettono in evidenza il fatto che nelle carriere degli studenti esiste una «selezione tecnica» – garantita dal sistema di esami oggettivamente progettati – e una «selezione sociale», dovuta al fatto che i soggetti affrontano il sistema scolastico con risorse culturali fornite loro nel processo di socializzazione primaria (4). Per cui i figli di genitori con elevato titolo di studio hanno maggiori *chance* in termini di successo scolastico. A sostegno dell'influenza dell'origine sociale sulle opportunità educative, Boudon sottolinea che le opportunità di istruzione dipendono fortemente dalle risorse economiche della famiglia d'origine (5).

In ogni caso, anche se i soggetti riescono a raggiungere un certo livello di istruzione, vi è un secondo punto di criticità. Il discorso si sposta qui sulla definizione di cosa si intende effettivamente per competenze richieste dal sistema occupazionale: nonostante sia innegabile l'aumento della domanda di personale qualificato nelle società moderne, il modo in cui questo viene valutato è diverso a seconda delle situazioni (6). Non è scontato infatti che la selezione avvenga solo sulla base della qualifica formale. Si tratta di una questione di *fitness* tra il tipo di posto vacante da ricoprire e le caratteristiche dei candidati. A contribuire a tale *fitness* possono rientrare anche attitudini e caratteristiche individuali, ascritte appunto.

In effetti, come sottolinea Jon Elster (7), nelle aziende private l'assunzione costituisce un problema di *giustizia locale*. Benché le aziende private siano soggette a

vincoli istituzionali circa la discriminazione nelle assunzioni, esse non hanno l'obbligo di prendere in considerazione il bisogno, il merito o l'«anzianità» (che potrebbe anche essere rappresentata dalla durata del periodo di disoccupazione) dei candidati. La struttura istituzionale di un Paese può influenzare il processo di selezione del personale per i vincoli che pone all'azienda sia direttamente tramite la legislazione, sia indirettamente determinando in parte il tipo di forza lavoro che si offre sul mercato (si pensi per esempio alle istituzioni educative, oppure al sistema di *welfare* di un Paese). Tale struttura potrebbe altresì offrire incentivi o agevolazioni (8), come riforme del mercato del lavoro dal punto di vista contrattuale atte ad alleggerire costi e vincoli a carico delle aziende.

L'assegnazione di un posto di lavoro è pertanto principalmente a discrezione dell'azienda e nei criteri di scelta risulta implicita quella che Elster chiama «efficienza locale», vale a dire la massimizzazione dei vantaggi per l'ente che assegna il bene (il posto di lavoro, nel nostro caso).

La selezione del personale è quindi un esempio di *giustizia locale* in quanto le aziende, nella valutazione se assumere o meno, non si pongono obiettivi di massimizzazione del benessere sociale, vale a dire obiettivi di «giustizia globale». Il benessere e l'efficienza da massimizzare sono quelli locali dell'azienda stessa, dando per scontato che per perseguire tali scopi i criteri che si adotteranno avvantaggeranno qualcuno a scapito di qualcun altro. Ciò non implica però a priori che le aziende si pongano obiettivi di responsabilità sociale solo se obbligate per legge. Nel Regno Unito, per esempio, molte imprese sono partner di progetti denominati *social firms* o *social enterprise* in cui si garantisce la possibilità di accesso a fasce deboli del mercato del lavoro (è il caso delle persone con disabilità).

Tuttavia, l'aspetto rilevante da considerare è che i criteri di selezione sono legati alle variabili che influenzano l'efficienza delle aziende, come il ciclo economico. Durante le fasi di recessione le aziende tendono ad avere criteri più stringenti, diventando più selettive. In tali momenti l'offerta di lavoro è ampia e le aziende che comunque si ritrovano ad avere domanda di lavoro potranno imporre criteri stringenti. Al contrario, quando l'offerta di lavoro diminuisce, quindi in fasi di espansione economica, le aziende potrebbero trovarsi a dover adattare i loro criteri alla disponibilità dell'offerta (9).

Il rapporto di lavoro è stato paragonato a una «stretta di mano invisibile» (10), vale a dire la promessa reciproca tra lavoratore e datore di lavoro di mantenere in futuro gli impegni per i quali si è creato il loro rapporto. In teoria, quindi, l'incertezza circa la produttività dei lavoratori non è risolvibile se non tramite una sorta di fiducia da parte del datore di lavoro, non formalizzata né tanto meno garantita giuridicamente (la stretta di mano appunto). Egli (o chi per lui) valuta quindi il

lavoratore sulla base di elementi che non necessariamente sono sinonimo di produttività. È l'immagine sociale del candidato a essere elemento di giudizio. Secondo Michael Spence (11) gli attributi individuali che costituiscono l'immagine che presenta un candidato a un posto vacante possono essere immutabili, mentre altri possono cambiare. L'istruzione e le esperienze pregresse, l'apparenza e le *social skill*, sono caratteristiche mutabili in quanto gli individui possono investire in esse e quindi manipolare la loro immagine in termini di ottenimento di credenziali: esse vengono denominate *signals* (segnali). Vi sono invece degli attributi che sono immutabili e non manipolabili da parte dell'individuo, come il sesso, l'appartenenza etnica, l'età, l'origine sociale: essi vengono denominati *indices* (indici).

Più complessa è invece la valutazione della personalità. Questa sarebbe sia un elemento legato all'individuo, tale da essere considerato quasi sullo stesso piano delle condizioni di nascita, e quindi un *indice*, sia un elemento che oltre a essere mutabile nel tempo è anche spesso misurato sulla base di convenzioni, tanto da poter parlare di competenze basate su «equivalenze interindividuali». In altri termini, i vari test o meccanismi interattivi utilizzati per misurare la personalità di un candidato forniscono descrizioni riconosciute e condivise dalla collettività. Attribuiscono al soggetto «etichette» oggettive, simili al titolo di studio (12). La personalità è pertanto da considerare anche come un *segnale*. Tutto dipende dalle modalità in cui viene indagata e considerata dai selezionatori.

Se la selezione fosse basata prevalentemente su segnali quali per esempio il titolo di studio o le esperienze pregresse, allora saremmo in presenza di criteri universalistici, basati su assunti meritocratici (su competenze acquisite). Se invece fossero gli indici a prevalere, quindi le condizioni di nascita di un soggetto (13), allora saremmo in presenza di criteri particolaristici, discriminatori. Si tratta di meccanismi di «discriminazione statistica», in cui il giudizio non si basa sull'accertamento della reale capacità di singoli, ma sulla considerazione che determinati gruppi sociali siano più frequentemente detentori di caratteristiche particolari, o siano maggiormente propensi a determinati comportamenti.

LA SELEZIONE COME AZIONE SOCIALE

Per comprendere e osservare in che modo si attivino criteri ascrivibili o acquisitivi nella selezione del personale e quindi per vederne i risvolti in termini di eventuale riproduzione delle disuguaglianze sociali, abbiamo svolto alcuni esperimenti che hanno cercato di simulare il processo di selezione sottoponendo ai selezionatori delle società di ricerca e selezione e delle aziende curricula fittizi e schede atte a simulare il colloquio (14).

I risultati di queste simulazioni sono efficacemente leggibili attraverso lo schema analitico dei «regimi d'azione dei selezionatori» proposto da Eymard-Duvernay e Marchal, nel loro libro *Façon de recruter* (1997).

Il processo di selezione pianificato

Nelle simulazioni – in cui i selezionatori dovevano assegnare punteggi ai profili individuali ipoteticamente pervenuti per tre figure professionali (HR manager, administrative manager, IT manager) – abbiamo visto che il processo di selezione può basarsi su alcuni standard più o meno fissi. Il giudizio del selezionatore si basa quindi su elementi piuttosto certi, indipendenti dal tipo di posto vacante. Parte dei risultati di ricerca sono quindi leggibili alla luce della parte sinistra della Figura 1.

Nella selezione è l'immagine sociale del candidato a essere elemento di giudizio

Se consideriamo il riquadro *istituzione* nella rilevazione empirica sono emersi due aspetti collegati.

In primo luogo, si sono riscontrati alcuni criteri istituzionalizzati, ossia sistematicamente applicati dai selezionatori. La reiterazione dei criteri applicati in situazioni simili tenderebbe alla loro cristallizzazione in regole più o meno fisse (in questo senso il selezionatore è un *regolatore*).

La richiesta delle aziende di determinati standard in termini di *qualifiche* necessarie si tradurrebbe nell'applicazione sistematica di specifici criteri. Dalle simulazioni è emerso che vi sono alcuni standard ai quali difficilmente le aziende sono disposte a rinunciare (semmai diminuisce la loro rigidità). La richiesta più o meno sistematica di laureati da parte delle grandi aziende – anche per mansioni che per il loro contenuto potrebbero anche essere occupate da candidati in possesso del solo diploma – sarebbe dunque un criterio di selezione relativamente istituzionalizzato.

Gli elementi istituzionalizzati del processo di selezione per le grandi aziende sono in sostanza quelli che si riferiscono a competenze riconosciute socialmente («credenziali sociali» e, nella figura, «considerazione di competenze presenti nella collettività»). A questo proposito le simulazioni hanno mostrato la rilevanza del livello di istruzione (e i risultati per esso raggiunti) quale «dispositivo di posizionamento in equivalenza» dei candidati. Il titolo di studio tende cioè a mediare le differenze legate a elementi ascrivibili dei candidati, la classe sociale e il genere, per esempio.

Relativamente al genere un altro criterio applicato piuttosto sistematicamente – dunque abbastanza istituzionalizzato – è la valutazione dello stato civile: per le donne l'essere coniugate rappresenta una regola piuttosto forte di svantaggio nel processo di selezione (se non addirittura di esclusione). Nel caso dello stato civile viene a cadere la proprietà che invece riscontriamo per il livello di istruzione, vale a dire il fatto che esso sia un dispositivo di posizionamento in equivalenza. Ciò è evidente nel modo differente in cui viene valutato lo stato civile a seconda che si tratti di donne o uomini (in sostanza non considerato per questi ultimi).

Il motivo è legato al fatto che, a differenza di quanto avverrebbe nel settore pubblico, la selezione per le aziende del settore privato non si baserebbe su valori universalistici, bensì, come si è accennato, su principi di *giustizia locale*. In altri termini, sebbene le competenze riconosciute siano *qualifiche* (quindi in sostanza titoli accettati socialmente), queste sarebbero considerate relative a ogni singola persona che si caratterizza per determinati aspetti individuali (le condizioni di nascita e i tratti di personalità) e per determinate aspettative o necessità, che non per forza corrispondono con le esigenze delle aziende. Queste ultime infatti non si pongono obiettivi universalistici: per cui il tipo di regolazione che riscontriamo inserendo nel riquadro «istituzione» l'azione dei selezionatori osservata empiricamente è relativa a regole di giustizia locale e non a regole di giustizia sociale o universale (che invece metterebbero in atto «dispositivi di posizionamento in equivalenza»).

In sostanza, sebbene le aziende possano richiedere standard piuttosto alti in termini di qualifiche, ciò non significa che «i più bravi» vengano privilegiati indipendentemente da altre caratteristiche individuali.

Il riferimento a regole di giustizia locale è tipico dei regimi d'azione di *mercato*. Dalla Figura 1 si osserva infatti che alla base di tale riquadro vi è la considerazione di competenze particolaristiche, individuali, necessarie all'efficienza locale delle aziende. Per garantire tale efficienza ciò che è necessario considerare sono appunto le *attitudini* individuali, il potenziale soggettivo dei candidati in termini di futura produttività.

Le attitudini necessarie per ricoprire determinati posti di lavoro sono generalmente stabilite nella costruzione della *job description* che andrà a comporre l'annuncio. Si tratta in sostanza di determinare su quali qualifiche e su quali altre caratteristiche individuali si vorrebbe puntare: dal genere (anche se non esplicitandolo negli annunci, in quanto vietato dalla legge), all'età, dalle esperienze pregresse sino alla personalità. Circa quest'ultimo aspetto, i test psico-attitudinali rappresentano una modalità di valutazione della personalità pianificata e standardizzata. Tuttavia, tali test solo raramente vengono applicati e quindi la personalità viene sostanzialmente valutata nell'interazione tra candidato e selezionatore.

Lo *screening* dei curricula è il momento in cui il selezionatore valuta i candidati sulla base delle direttive trasmesse dalla (o concordate insieme alla) azienda. Se tali direttive sono rigide, quanto presente nel *curriculum vitae* potrebbe già essere in grado di indicare le capacità personali (o attitudini) del candidato.

Qualifiche e attitudini sono infatti entrambe presenti nel curriculum vitae; le simulazioni hanno mostrato che il processo di selezione ha una forte componente di screening dei curricula. I candidati sarebbero messi in concorrenza tra loro sulla base di quanto riportato in tali documenti personali. È dunque già nel momento di valutazione dei curricula che il selezionatore potrebbe aver espresso il suo giudizio, seppur con ancora un margine di negoziazione.

Attitudini e qualifiche sono elementi che si trovano nella parte sinistra del grafico e pertanto si riferiscono a un orientamento d'azione verso la pianificazione delle competenze. In effetti abbiamo sin qui ricordato alcune evidenze empiriche di un processo di selezione relativamente pianificato: nella presenza di standard istituzionalizzati, nella rilevanza della costruzione della job description e di conseguenza nell'importanza per le chance dei candidati del momento di screening dei curricula.

La negoziazione delle competenze

Le simulazioni hanno anche mostrato la presenza di una sorta di compensazione – seppur non tale da poter parlare di equilibrio – tra la valutazione delle competenze sulla base di elementi pianificati (la rilevanza del curriculum vitae e la sua corrispondenza con gli standard trasmessi dalle aziende) e la valutazione delle competenze sulla base di elementi negoziati (il colloquio come momento di negoziazione delle aspettative del candidato e della sua capacità di adattamento alle condizioni lavorative offerte dall'azienda, e come momento di valutazione della personalità del candidato).

Da quanto emerso nelle simulazioni, possiamo affermare che l'equilibrio maggiore tra pianificazione e negoziazione delle competenze è riscontrabile per figure professionali «flessibili», ossia figure che necessitano di spostamenti periodici per lo svolgimento dell'attività lavorativa oppure costanti riadattamenti nelle mansioni.

Per profili «flessibili» è infatti molto importante osservare durante il colloquio la disponibilità del candidato alle esigenze aziendali. Per i selezionatori è dunque necessario capire quanto le aspettative, le condizioni familiari e le capacità relazionali del candidato siano corrispondenti o facilmente adattabili alle necessità aziendali. Si tratta di profili che richiedono competenze molto legate agli aspetti più individuali dei candidati. Maggiore è dunque il margine di incertezza nella valutazione per tali tipi di posti vacanti. L'incertezza si riferisce in questo caso alla difficoltà di prevedere e pianificare l'adattabilità alle esigenze aziendali.

Per le altre due figure professionali, si potrebbe invece pensare che vi sia un relativo squilibrio dell'azione dei selezionatori verso la pianificazione delle competenze. E in effetti ciò è plausibile se pensiamo alla forte rilevanza delle conoscenze tecniche nelle attività ad alto contenuto tecnico-esecutivo. Per cui, nonostante il colloquio sia anche per tali figure un momento rilevante nel far emergere le aspettative e capacità di adattamento del candidato, la valutazione dei selezionatori tende a basarsi maggiormente su quanto indicato nel curriculum.

Tuttavia, l'incertezza nella selezione non è associabile solo al tipo di posto vacante, ma varia anche a seconda della situazione economica e del tipo di azienda.

Per le piccole imprese in effetti l'istituzionalizzazione dei criteri appare forse più sfumata (se non inesistente). Dalle simulazioni è emerso che gli standard richiesti dalle aziende di piccola dimensione sarebbero meno rigidi. I ruoli sono meno formalizzati e costanti nel tempo. Quindi se da una parte è difficile pianificare in maniera precisa le competenze necessarie a ricoprire un posto vacante, dall'altra sono maggiormente necessarie conoscenze pratiche, capacità di adattamento, invece che competenze standardizzate riconosciute dalla collettività quale il titolo di studio.

In effetti, l'unico elemento emerso che sembrerebbe piuttosto costante o sistematico per le piccole imprese è la necessità di «esperienze pregresse professionalizzanti». Il livello di istruzione e i risultati raggiunti sono meno rilevanti, sia per evitare la sovraqualificazione dei neoassunti, sia perché è più importante aver avuto un'esperienza pregressa in una mansione affine.

Ma non è solo la dimensione aziendale a influire sulla pianificazione delle competenze. Abbiamo visto che

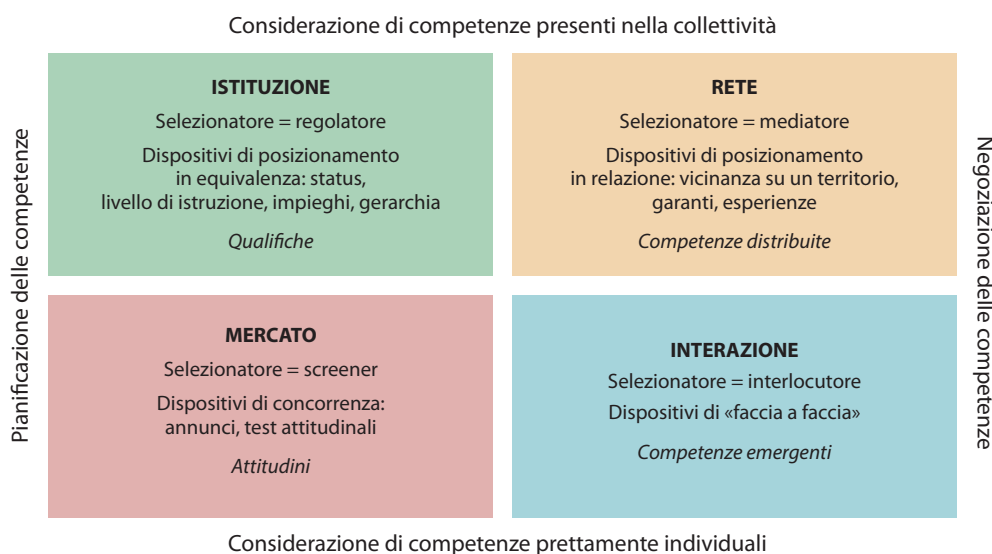
gli standard si riducono o tendono a essere meno rigidi nei momenti di espansione economica. In tali periodi si registra una diminuzione della forza lavoro disponibile data la maggiore possibilità di posti di lavoro in cui i *job seekers* potrebbero trovare collocazione. Aumenta pertanto l'incertezza sulla potenziale produttività dei soggetti, ossia diminuisce la possibilità per i selezionatori di contare su candidati con curricula a qualifiche elevate, in quanto plausibilmente i primi a trovare velocemente lavoro. Gli standard tornerebbero invece a essere rigidi in momenti di crisi, dato l'aumento della forza lavoro disponibile conseguenza della potenziale caduta del numero di posti vacanti.

Per le piccole imprese e nei momenti di espansione economica potrebbe quindi assumere maggiore rilevanza il momento del colloquio in termini di negoziazione delle competenze. In effetti, se gli standard non sono rigidi circa i livelli di qualifica raggiunti dal candidato, durante il colloquio potrebbero emergere capacità ausiliarie o compensative rispetto a qualifiche non eccellenti: per esempio, le capacità relazionali, le capacità acquisite in precedenti lavori affini, oppure mostrarsi disponibile alle esigenze aziendali.

Il processo di selezione tenderà quindi a essere maggiormente pianificato nei momenti di crisi economica e per le grandi imprese. Al contrario, per le piccole imprese e nei momenti di espansione economica aumentando l'incertezza si farebbe più sentita la necessità di negoziare le competenze nell'interazione con il candidato.

L'equilibrio tra pianificazione e negoziazione delle competenze servirebbe a ponderare gli elementi discriminatori (l'esclusione pianificata di alcune categorie di soggetti) con elementi di valutazione contingente delle potenzialità del soggetto.

Figura 1 - I regimi d'azione dei selezionatori



Fonte: rielaborazione da F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, *Façon de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Edition Métailié, 1997.

Tuttavia, anche nel momento del colloquio potrebbero verificarsi alcune «perturbazioni» nella negoziazione delle competenze, che diminuirebbero le possibilità dei candidati di far emergere le loro potenzialità.

Come si può vedere dalla Figura 1, nel colloquio le competenze del candidato emergono dallo sviluppo dell'interazione. L'abilità del selezionatore si poggerebbe sulla capacità di afferrare indizi che gli permettano di valutare la possibilità di adattamento del candidato alle esigenze aziendali.

Tali indizi sono quelli che abbiamo chiamato indicatori visivi quali l'apparenza, i gesti, l'intonazione della voce, la fisionomia. Secondo Erving Goffman (15) tali indicatori visivi sono alla base della negoziazione reciproca dell'identità e, nello specifico della selezione del personale, della negoziazione del giudizio del selezionatore nei confronti di un determinato candidato. In ogni caso nel momento in cui nell'interazione «faccia a faccia» entrano in gioco alcuni stereotipi – che hanno riscontri più o meno reali, o che sono più o meno diffusi nella società – diventa difficile per il candidato far emergere le proprie competenze. Sarebbero gli stereotipi a segnalare le potenzialità del candidato, e pertanto le sue competenze non emergerebbero durante il colloquio, ma sarebbero già pianificate dalla società (o dall'ambito professionale del selezionatore). Gli stereotipi entrano nel processo di selezione come elementi di «perturbazione» delle *chance* dei candidati, ma da quanto emerso nella nostra ricerca non possiamo affermare con certezza che le determinino fortemente.

Potrebbe essere così se fosse il momento del colloquio a essere preponderante rispetto allo screening dei curricula, che come abbiamo visto è basato su standard più o meno istituzionalizzati (e per questo, forse, con più ampio margine di oggettività).

Il vuoto di reti personali

La parte sinistra della figura segnala anche il fatto che per le aziende le società di ricerca e selezione rappresentano un canale alternativo rispetto al ricorso a loro potenziali reti personali. Più precisamente abbiamo visto che le società di consulenza, quando lavorano su profili *junior* – quindi reclutano e selezionano giovani al primo impiego che concorrono per mansioni non dirigenziali –, devono far fronte a condizioni di «vuoto di reti personali» (quindi sostanzialmente nella nostra ricerca non è emerso il riquadro della figura relativo alla «rete»), con conseguenze positive circa le pari opportunità dei candidati.

Da quanto abbiamo osservato le società di ricerca e selezione operano in un regime di «mercato» non solo in quanto il momento selettivo si basa principalmente sullo screening dei curricula, ma anche in quanto per profili *junior* il reclutamento avverrebbe in maniera estensiva, ovvero tramite annunci sui principali media per reclutare il maggior numero possibile di potenziali candidati presenti tra la forza lavoro in un determi-

nato momento. Tali annunci potrebbero essere pensati e redatti dall'azienda nel caso in cui essa abbia al suo interno la figura del selezionatore, oppure tali operazioni potrebbero esser delegate a consulenti esterni. Le società di ricerca e selezione rappresentano quindi per le aziende l'opzione «mercato» nel caso in cui vogliano esternalizzare il processo di ricerca e selezione.

Se per profili *junior* l'azione dei selezionatori si basa su un «vuoto reticolare», non vale altrettanto per quelli *senior*. Anche in questi casi le aziende potrebbero utilizzare le loro reti personali o le società di ricerca e selezione. Ma nel caso in cui le aziende optino per questa seconda alternativa, l'esigenza di indagare in maniera approfondita la professionalità e l'affidabilità del candidato potrebbe rendere scarsamente efficiente ed efficace un reclutamento troppo estensivo. Si ricorre quindi al cosiddetto *headhunting*: per trovare candidati che dimostrino elevate doti fiduciarie – oltre che per evitare sprechi di tempo e di risorse finanziarie – il processo di selezione dovrebbe essere subito mirato ad acquisire tali informazioni sul candidato. A questo proposito, gli ambiti professionali specifici al ruolo oggetto della selezione potrebbero fornire indicazioni precise e puntuali in merito. Nel caso di profili *senior* anche le società di ricerca e selezione potrebbero dunque scegliere, in alternativa al mercato, la rete: l'ambito professionale.

Dunque, la minore rilevanza del regime d'azione di rete (cioè del capitale sociale del candidato) nel reclutamento di giovani al primo impiego gestito da società di ricerca e selezione potrebbe associarsi a un elemento di riduzione dello spazio di riproduzione delle disuguaglianze sociali.

Per ridurre al minimo tale spazio il processo di selezione dovrebbe basarsi sull'equilibrio tra pianificazione e negoziazione delle competenze. L'oggettività dello screening dei curricula, insieme al fatto di far emergere le attitudini legate alla personalità tramite test, compenserebbe l'eccessiva soggettività del momento del colloquio. Così come se il momento del colloquio avesse lo stesso peso dello screening dei curricula e gli standard non fossero rigidamente pianificati, vi sarebbe maggiore spazio per negoziare competenze ausiliarie e quindi ridurre la forza di esclusione aprioristica di qualifiche e attitudini. Abbiamo visto però che tale equilibrio è difficilmente raggiungibile, poiché la necessità di ridurre l'incertezza spinge costantemente il processo di selezione verso la pianificazione delle scelte, anche durante il colloquio (per via dell'utilizzo da parte dei selezionatori di stereotipi o di giudizi cristallizzati dalla loro esperienza).

LA MAIEUTICA DEI SELEZIONATORI

Abbiamo avuto modo di osservare che la professione del selezionatore ha un ruolo attivo nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. I selezionatori hanno infatti mostrato che il loro ruolo non è sempli-

cemente riconducibile al far incontrare le necessità produttive delle imprese e le caratteristiche esistenti dell'offerta. Sono in realtà degli intermediari. In altri termini i selezionatori hanno una certa influenza nella «costruzione sociale» delle caratteristiche che la forza lavoro dovrebbe avere per corrispondere alle esigenze della domanda (16). Non solo, ma essi contribuiscono più o meno intensamente anche alla «costruzione sociale» di tali esigenze (data la loro funzione di negoziazione e «maieutica» delle necessità aziendali).

Infatti, da quanto abbiamo potuto osservare empiricamente, la traduzione in criteri di selezione delle necessità aziendali ha come conseguenza la potenziale rilevanza sociale di determinate caratteristiche della

forza lavoro. Inoltre, da una parte il selezionatore, di fronte a esigenze aziendali difficilmente soddisfabili, negozia con l'azienda una revisione degli standard posti; dall'altra contribuisce in maniera importante alla determinazione delle caratteristiche necessarie a ricoprire una determinata mansione nel caso in cui l'azienda non abbia idee precise in proposito.

In generale tutto ciò ha conseguenze rilevanti sulla possibile inclusione nel processo di selezione – o potremmo dire addirittura sulla possibile inclusione sociale – di candidati con determinate caratteristiche. Ed è in questi aspetti che si trova la forte connotazione sociale dell'azione dei selezionatori che questo articolo ha cercato di mostrare.

-
- (1) J.H. Goldthorpe, «I problemi della meritocrazia», *Stato e Mercato*, 40, 1994, pp. 7-40.
 - (2) H.P. Blossfeld, Y. Shavit, *Persistent Inequality: Changing Educational Stratification in Thirteen Countries*, Boulder (Co), Westview Press, 1993.
 - (3) R.D. Mare, «Social background and school continuation decision», *Journal of the American Statistical Association*, 75, 1980, pp. 295-305; R.D. Mare, «Change and stability in educational stratification», *American Sociological Review*, 56, 1981, pp. 15-32.
 - (4) P. Bourdieu, J.C. Passeron, *Reproduction in Education, Society and Culture*, London, Sage, 1977.
 - (5) R. Boudon, *L'inegalité des chances*, Paris, Librairie Armand Colin, 1973.
 - (6) Goldthorpe, op. cit.
 - (7) J. Elster, *Local Justice. How Institutions Allocate Goods and Necessary Burdens*, New York, Russel Sage Fondation, 1992 (trad. it. Giustizia locale. Come le istituzioni assegnano i beni scarsi e gli oneri successivi, Milano, Feltrinelli, 1995).
 - (8) D. Soskice, «Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s», in H. Kitschelt et al., *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.
 - (9) S. Wood, «Recruitment systems and the recession», *British Journal of Industrial Relations*, 23, 1985, pp. 103-120.
 - (10) E. Reyneri, *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino, 1996.
 - (11) M. Spence, «Job market signalling», *The Quarterly Journal of Economics*, 87, 1973, pp. 355-374.
 - (12) F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, *Façon de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Edition Métailié, 1997.
 - (13) *Condizioni di nascita intese non solo come la classe d'origine, ma anche età, sesso, appartenenza etnica, regione di nascita ecc.*
 - (14) S. Colombo, *I criteri di selezione del personale: l'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione*, Milano, FrancoAngeli, 2006; S. Colombo, S. Gilardi, «Modelli decisionali nella selezione del personale. I criteri di scelta dei giovani in ingresso nel mercato del lavoro», *Sociologia del lavoro*, 2012, pp. 115-131. *Per motivi di spazio non è qui possibile riportare il dettaglio del disegno sperimentale. Chi ne fosse interessato può contattare l'autrice.*
 - (15) E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, vol. 1., La presentation de soi, Paris, Minuit, 1973.
 - (16) C. Bessy, *Convention et institutions du travail*, Rapporto di ricerca, Centre d'études de l'emploi, Università di Parigi X-Nanterre, 2003.
-

IN SINTESI

- L'esperienza non è veggenza: i selezionatori che svolgono la professione da molti anni possono pensare di saper cogliere da pochissimi elementi le competenze e le attitudini del candidato. Ciò potrebbe portare alla cristallizzazione di giudizi impressionistici che non sempre riescono a cogliere la reale attinenza delle caratteristiche dei candidati con il posto di lavoro.
- Quello tra oggettività e soggettività è un dilemma importante nella selezione del personale. Se da una parte è necessario cercare di cogliere gli elementi individuali (attitudini, competenze e personalità), dall'altra per non incorrere in pregiudizi è necessario porsi in un'ottica oggettivistica. Per risolvere tale dilemma sono disponibili molti strumenti: dai test psico-attitudinali ad algoritmi pensati per superare il cv come strumento di valutazione.
- Il selezionatore si trova ad avere un doppio ruolo: attuare i bisogni di personale esplicitati dalle aziende e far emergere i bisogni aziendali non esplicitati. Non sempre manager e imprenditori hanno le idee chiare sulle caratteristiche necessarie per una determinata posizione. Il selezionatore deve quindi assumere un approccio consulenziale e accompagnare il «cliente» (manager o imprenditori) nella scelta della figura da assumere e con quali caratteristiche. Un buon livello di efficacia lo ha il coaching: il selezionatore costruisce insieme al cliente la figura da ricercare sul mercato.