



TEST ?

**INTELLIGENZA
PERSONALITÀ
O COMPORTAMENTO**



DALLA PSICOLOGIA AL BUSINESS,
STORIA E EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI
PER PREVEDERE LE PERFORMANCE.

ONE  4
we take care

ONE4

Test: intelligenza, personalità o comportamento?

Dalla psicologia al
business, storia e
evoluzione degli strumenti
per prevedere le
performance.

ISBN: 9788899127343

Questo libro è stato realizzato con StreetLib
Write

<http://write.streetlib.com>

Indice dei contenuti

INTRODUZIONE	1
IL PUNTO DI PARTENZA	4
GLI STUDI SULLA PERSONALITÀ	23
LA PREDITTIVITÀ	43
GLI STILI COMPORTAMENTALI	57
UNO SGUARDO AL MERCATO	70
CONCLUSIONI	87

INTRODUZIONE

L'espressione "capitale umano" ormai è diventata piuttosto familiare. A coniarla fu nel 1928 Arthur Pigou, un economista inglese, che in un suo libro intitolato "Studio sulla finanza pubblica" sostenne che investire in capitale umano era non meno importante che farlo in capitale materiale. Ben due secoli prima un altro economista suo conterraneo, William Petty, aveva avanzato l'idea che nel calcolo della ricchezza nazionale di un paese andava considerata, e di conseguenza stimata, la capacità di produrla da quanti ne facevano parte.

Non è un caso che, fin dal suo apparire, all'espressione "capitale umano" si sia costantemente associato il concetto di "investimento". È un binomio inscindibile che ha caratteriz-

zato anche gli studi negli anni '60 di Theodore Schulz e Gary Becker, entrambi in seguito insigniti del Premio Nobel. Si investe per incrementare ciò che si possiede o di cui si entra in possesso e nessuno si sogna più di mettere in discussione che la prosperità di un paese, o di un'azienda, sia strettamente connessa allo sviluppo del suo capitale umano, in termini di accumulo di conoscenze, di competenze e di abilità. Per qualsiasi organizzazione un aspetto primario tuttavia è rappresentato dalla scelta delle persone. Immediatamente in subordine viene l'assegnazione dei ruoli. Fin dall'antichità ci si è interrogati su quali fossero i metodi e i criteri più opportuni per ridurre il margine di errori. Aristotele, vissuto quattro secoli prima di Cristo, manifestò la convinzione che ci si dovesse basare sui tratti somatici ed in particolare sulla fronte: grande era indizio di pigrizia, piccola di volubilità, ampia di eccitabilità e gonfia di irascibilità. Curiosamente fino agli inizi del secolo scorso teorie di questo genere hanno trovato credito. Con l'avvento della rivoluzione industriale e il progressivo sviluppo di mercati sempre più concorren-

ziali si è avvertita l'esigenza di disporre di strumenti oggettivi ad integrazione e a sostegno delle valutazioni soggettive. Oggi, secondo i dati contenuti nell'ultimo "Global Human Capital Trend" curato annualmente dalla Deloitte, il 71% delle aziende reputa un'alta priorità l'analisi delle persone. In cima alla graduatoria figurano tre paesi che rientrano nel novero delle cosiddette economie emergenti: Brasile, India e Cina, con percentuali al di sopra dell'80%. L'Italia è al sesto posto (76%), preceduta da Gran Bretagna e Giappone ma spalla a spalla con gli Stati Uniti, nazione nella quale l'utilizzo di test ha una lunga storia e una enorme diffusione. Nei processi di selezione del personale gli strumenti di analisi delle capacità cognitive, delle attitudini, della personalità e dei comportamenti costituiscono soltanto un pezzo del puzzle. Ma si tratta decisamente di un pezzo essenziale.

IL PUNTO DI PARTENZA

Capitolo 1

Fra grammi e centimetri

Nell'antica Cina il “*wénfāngsìbǎo*” era l'indispensabile armamentario di cui doveva disporre ogni candidato che si presentava ai cosiddetti Esami Imperiali, considerati storicamente una sorta di antenati degli odierni test di selezione. Un “*wénfāngsìbǎo*” era composto da fogli di carta di riso, da un pennello, da una barretta di inchiostro di china solidificato e da una pietra concava in cui la barretta andava pestata, per poi scioglierne le schegge con qualche goccia d'acqua.

All'epoca la calligrafia era tenuta in

gran conto ma costituiva soltanto una delle prove in cui dovevano cimentarsi i candidati, ammassati a migliaia come bestie e segregati in minuscole celle. Introdotti più di seicento anni prima della nascita di Cristo, gli Esami Imperiali si protraevano anche per tre giorni e nella dotazione di ogni partecipante figuravano perciò pure una brocca, un vaso da notte, una coperta e dei viveri per sfamarsi. I sacrifici valevano la candela: superare i test significava guadagnarsi un posto fra i burocrati statali e non avere più problemi per sbarcare il lunario.

A partire dall'Impero Celeste, per secoli i principali criteri di selezione hanno avuto a che fare o con i muscoli o con il cervello. Le capacità fisiche erano facilmente misurabili: solo chi era in grado di affrontare lunghe marce con più di trenta chili sulle spalle poteva ad esempio essere reclutato fra i legionari romani. Per vedere attuati i primi seri tentativi di misurare anche le capacità cognitive bisognò invece aspettare fino all'ultimo scorcio dell'Ottocento. E il

precursore fu l'inglese Francis Galton, uno scienziato non meno geniale del suo ben più famoso cugino, che era Charles Darwin, il padre della teoria dell'evoluzione della specie.

Ex bambino prodigio (all'età di due anni sapeva già leggere), Galton coniò almeno due test che fecero scuola: uno riguardava i tempi di reazione e l'altro le associazioni fra parole. Servirono a muovere i primi passi nell'anticamera del cervello, spiando in qualche modo dal buco della serratura gli schemi che seguivano pensieri e ragionamenti.

Il legame fra capacità cognitive e cervello è innegabile e nel tempo non sono mancati studiosi che hanno perfino sostenuto che vi sarebbe una stretta correlazione fra volume della materia grigia ed intelligenza, il che suonava come una conferma del detto popolare: "Testa grossa, cervello fino". Nel XIX secolo trovò in proposito parecchio credito la frenologia, una pseudoscienza il cui padrino fu il medico tedesco Franz Joseph Gall, che vedeva nelle fronti alte e spa-

ziose un indizio di dimensioni piuttosto sviluppate del cervello. Risultava ancora più significativo, in questo senso, il fatto che quelle fronti presentassero delle bozze, come se il contenuto al loro interno premesse per farsi largo. Curiosamente è da questo tipo di falsa credenza che trae origine l'espressione "bernocolo degli affari".

Basandosi sullo stesso assunto, sempre in quegli anni, l'antropologo francese Gustave Le Bon ottenne un prestigioso premio dall'Accademia delle Scienze del suo paese per una ricerca in cui concludeva che maggiore è l'ampiezza della scatola cranica di un individuo e più elevate sono le sue facoltà intellettive. Arrivò così a sentenziare che quelle delle donne, che mediamente hanno circa 150 grammi in meno di massa cerebrale, sarebbero inferiori a quelle degli uomini. Un'imperdonabile infamia.

Il peso medio del cervello di un maschio adulto si aggira sui 1.350 grammi, quello di una femmina adulta sui 1.200. Quando nel 1955 Albert Einstein morì il

suo corpo fu cremato, tranne il cervello che venne asportato durante l'autopsia per farne oggetto di studio: pesava 1.230 grammi. È un dato che da solo basta a confutare la tesi, benché periodicamente torni a galla [1], che l'intelligenza dipenda dalla quantità di materia grigia. Se poi il parametro da prendere in considerazione fosse la grandezza del cranio, i popoli più intelligenti del pianeta risulterebbero i lapponi, gli esquimesi e soprattutto i mongoli, a dispetto dell'ingiustificata accezione dispregiativa che spesso è sottintesa nell'uso del termine.

Dal volume al quoziente

Nel 1860, in virtù anche di un plebiscito il cui esito fu vanamente contrastato da Giuseppe Garibaldi, la città di Nizza passò dal Regno di Sardegna alla Francia. Fu il modo con il quale Casa Savoia compensò l'intervento militare francese nella Seconda Guerra di Indipendenza che aveva contribuito a sottrarre la

Lombardia al dominio austriaco. Nizza contava all'epoca circa 44 mila abitanti, fra i quali anche un bimbetto di 3 anni che si chiamava Alfredo Binetti. Di lì a poco i funzionari dell'anagrafe ne mutarono le generalità in Alfred Binet ed è con quel nome che oggi lo si ricorda come l'inventore del primo test elaborato per determinare il QI, il quoziente di intelligenza.

Binet, su incarico del governo francese, inizialmente strutturò il test per esaminare i bambini che frequentavano le scuole e lo presentò alla comunità scientifica nel corso del Congresso Internazionale di Psicologia che si tenne nel 1905 a Roma. Attraverso dei quesiti elementari – come possono essere quelli rivolti a dei bambini –, ma di difficoltà crescente, il test puntava ad indagare le capacità di memoria, di immaginazione, di comprensione o di giudizio. L'obiettivo era scoprire se l'età anagrafica si combinava con la cosiddetta età mentale, intesa come lo standard di facoltà che

in un normale e graduale processo di crescita è tipico di ogni successiva fase.

Per ogni età anagrafica Binet aveva individuato una serie di cose che comunemente un bambino era in grado di fare. Ad esempio, effettuare un conto alla rovescia da 20 a zero non costituiva in genere un problema per i bambini di 8 anni. Ma non era insolito imbattersi in bambini anche molto più piccoli che non incontravano nessuna difficoltà a scandire correttamente quella sequenza numerica decrescente oppure in bambini più grandicelli che proprio non ci riuscivano. In pratica il test identificava i soggetti il cui sviluppo intellettuale risultava più avanzato o più ritardato rispetto alla norma.

Il test di Binet segnò la progressiva uscita di scena della craniometria, ossia della misurazione delle circonferenze delle teste, le cui argomentazioni in quel periodo avevano fatto presa pure sulla celebre pedagogista Maria Montessori. Non era con i grammi né con i centime-

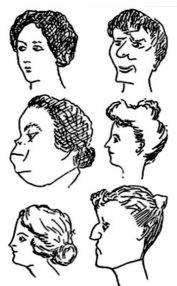
tri che si poteva valutare l'intelligenza di un essere umano.

Di fatto, il grande merito di Binet – che ammise di essere stato avvantaggiato dall'aver avuto in famiglia due cavie, le figlie Madeleine e Alice, i primi oggetti delle sue osservazioni – fu quello di aver consegnato ai posteri una scala metrica dell'intelligenza, scaglionata in livelli ai quali corrispondevano dei valori numerici. Ad interrompere i suoi studi, che dai bambini si erano ormai trasferiti alla popolazione adulta, fu un maligno scherzo del destino. Lo tradì proprio ciò su cui si era concentrato per comprenderne il funzionamento: il cervello. Nel 1911, a soli 54 anni, Binet fu stroncato da un'emorragia cerebrale. Ma già l'anno successivo William Stern, un medico tedesco, ne proseguì l'opera coniando il termine “quoziente d'intelligenza” e proponendo delle formule per calcolarlo.



Alfred Binet

Oggetto delle valutazioni di Binet erano anche i giudizi estetici: nel suo test originario chiedeva ad esempio ai bambini di indicare quale viso, di ciascuna delle coppie qui a fianco, fosse per loro più carino



Sulla scia del lavoro di Binet e di Stern sono stati messi a punto e via via perfezionati un'infinità di test di intelligenza. Il più accreditato ed il più noto è il WAIS, la cui ultima versione è del 2008 ed è disponibile nella taratura italiana dal 2013. La sigla sta per *Wechsler Adult Intelligence Scale* e deve il suo nome a David Wechsler, psicologo rumeno naturalizzato statunitense, che ne pubblicò un prototipo nel 1939. La prerogativa del WAIS è di cercare di misurare l'intelligenza di un individuo più in termini di *performance* che di capacità. Quindi non quanta intelligenza si possiede ma quanto, grazie a quella dote, si è in grado di fare.

Nella scala di Wechsler i soggetti che

totalizzano punteggi fra 90 e 109 hanno un'intelligenza media. Chi supera i 130 può considerarsi un genio, chi sta sotto i 70 rientra nell'estremo opposto. Statisticamente il 68% della popolazione si colloca nella fascia che va dagli 85 ai 115. I quesiti sono formulati per accertare la comprensione verbale, le capacità mnemoniche, la coerenza dei ragionamenti con le percezioni visive e, non da ultimo, la velocità di esecuzione. A titolo d'esempio, qui sotto è riprodotto uno dei quesiti che ha fatto la sua comparsa nell'ultima edizione del WAIS. Non è tra i più complicati. In ogni caso, la soluzione è in una nota in calce a questa pagina [2].

Il puzzle

Quale dei tre pezzi sottostanti
compongono la figura qui a fianco?



L'altra "intelligenza"

Lo sport di gran lunga più popolare negli Stati Uniti è il football americano. È nettamente preferito rispetto al basket e al baseball, rispetto ai quali in tv ha spazi più che tripli. Il Super Bowl, ossia la partita secca che decide l'aggiudicazione del campionato nazionale, è seguita da più di 100 milioni di telespettatori. Inserire un spot pubblicitario di 30 secondi nel corso della diretta ha un costo di 4 milioni e mezzo di dollari. Ebbene, fin dagli anni '70 la NFL, che è lega che

raggruppa le 32 squadre professionistiche, sottopone tutti gli atleti che potrebbero essere reclutati ad un test d'intelligenza. Si chiama Wonderlic, si compone di 50 domande ed il tempo concesso per rispondere è di 12 minuti, per cui meno del 5% dei giocatori riesce a completarlo.

Una squadra di football americano dispone di una rosa di una cinquantina di elementi, alternandone sempre 11 in campo. Non c'è limite nelle sostituzioni. Derivato dal rugby, il football americano è uno sport violento che richiede però anche grande acume tattico: le soluzioni di gioco vanno decise in fretta e in ragione delle variabili tempo e spazio. Per emergere non bastano solo le doti atletiche e la forza bruta. Per questo l'esito del test è uno degli aspetti che non viene mai sottovalutato al momento delle scelte: è ritenuto un attendibile predittore della qualità di prestazione che potrà offrire un giocatore ingaggiato.

Ma il Wonderlic test funziona? Il fatto che la NFL continui ad utilizzarlo è piut-

tosto indicativo e suggerirebbe già la risposta. Tuttavia la casistica è zeppa di dati contraddittori. In tutti questi anni l'unico giocatore che ha totalizzato 50 punti, rispondendo esattamente e in tempo utile a tutte le 50 domande, è stato Pat McNally nel 1975, che peraltro era fresco di studi ad Harvard. La sua è stata una discreta carriera senza mai toccare tuttavia livelli eccelsi. Il punteggio più basso di tutti tempi l'ha ottenuto Morris Claiborne nel 2012: un misero 4. Non gli ha impedito di strappare recentemente, dopo un quinquennio di militanza nei Dallas Cowboys, un contratto da 5 milioni di dollari dai New York Jets. Nel football americano il ruolo più delicato è quello del quarterback, che è il regista, la mente della squadra. I club in genere si guardano bene dall'assegnarlo a chi nel Wonderlic test ottiene punteggi inferiori a 26. Derek Carr, quarterback degli Oakland Raiders, è diventato nel giugno del 2017 il giocatore più pagato nella storia della NFL firmando un accordo quinquennale che gli farà inta-

scare 125 milioni di dollari. Nel Wonderlic test il suo punteggio si è fermato a 20.

Charles Darwin fin dalla metà dell'Ottocento aveva avvertito che "non è la specie più forte o più intelligente a sopravvivere, ma quella più reattiva ai cambiamenti". Parafrasando il suo ammonimento, nella vita e nel lavoro (come nel football americano) l'affermazione di un individuo non si può dare per scontata basandosi, a seconda dei casi, sui muscoli o sul cervello od ancora su una loro felice combinazione. Esistono altre doti non meno essenziali. E di questo il mondo dei reclutatori di risorse umane ne ha preso progressivamente consapevolezza.

Con il trascorrere dei decenni così la schiera dei sostenitori del primato dell'intelligenza quale indicatore di buone prestazioni si è notevolmente assottigliata ed è ormai piuttosto sparuta, anche se coloro che non si sono arresi all'evidenza hanno alzato la voce. Nel 1983 ad

esempio John Hunter e Frank Schmidt, rispettivamente docenti di psicologia nelle università del Michigan e dello Iowa, proclamarono che l'economia statunitense poteva ricavare 80 miliardi di dollari in più all'anno semplicemente fondando tutti i processi di selezione del personale sui test di intelligenza.

Nel 1998 ancora Hunter e Schmidt, in un saggio pubblicato sulla rivista dell'associazione americana degli psicologi, stilano una classifica che metteva in fila, sotto l'aspetto della validità predittiva, una serie di metodi e criteri utilizzati nell'ambito della selezione. In coda figurava la grafologia, che sorprendentemente ha tuttora irriducibili fautori in paesi come la Francia e l'Israele, e in cima i test di abilità mentale, cioè in sostanza di intelligenza. A questi ultimi veniva attribuito un valore predittivo del 51%. Chissà se i due eminenti studiosi si resero conto che corrispondeva più o meno alle stesse probabilità che, lanciando una monetina, esca testa o croce.

Pur senza negare che le capacità cognitive hanno un peso tutt'altro che incidentale nelle potenzialità di un individuo, studi e ricerche negli ultimi vent'anni hanno imboccato altre direzioni per inventariare altri "quid" che fanno la differenza, compresi i fattori esterni. In quest'ottica nel 2010 Boris Groysberg, un economista che insegna a Princeton, in un libro scritto dopo aver esaminato le carriere di mille "high performers" di Wall Street, dimostrò dati alla mano come i loro rendimenti in campo professionale subissero straordinari sbalzi in funzione del passaggio da un'azienda a un'altra. Il livello delle prestazioni risultava strettamente legato al contesto: al supporto organizzativo, alle reti di relazioni, al clima che si creava con i colleghi.

Chi però ha fatto fare davvero un salto nelle concezioni che costituiscono i presupposti di un efficace sistema valutativo è stato Daniel Goleman, uno psicologo uscito da Harvard che nel 1995, anche lui con un libro, riportò alla ribal-

ta l'intelligenza ma in tutt'altra prospettiva. Non più l'intelligenza che si esprimeva nel risolvere enigmi o nell'estrarre radici quadrate. Ma l'intelligenza emotiva.

Il primo ad accennare che vi fosse una forma di intelligenza definibile come emotiva era stato nel 1964 Michael Bel-
doch, uno psicologo di New York. Nel 1990 due suoi colleghi, Peter Salovey e John Meyer, si spinsero più in là fino a ad arrivare a predisporre un test. Fu tuttavia Goleman a dare sostanza alla teoria e a diffonderla suscitando una vasta eco. “Il 67% delle abilità essenziali per una *performance* efficace – sostenne in un secondo libro – sono le competenze emotive. Rispetto al QI e alla competenza tecnica contano il doppio”.



**Daniel
Goleman**



Dunque, competenza emotiva come fattore di successo. Una competenza che si esprime a grandi linee in cinque aree:

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ. Ovvero essere consci sia delle proprie capacità che dei propri limiti.

MOTIVAZIONE. Intesa come capacità di affrontare le sfide con entusiasmo e perseveranza.

EMPATIA. Sapersi immedesimarsi negli altri per comprenderli più a fondo ed aiutarli ad esprimersi.

ABILITÀ RELAZIONALI. Per stringere una rete di rapporti e per scongiurare o gestire al meglio eventuali conflitti.

AUTOCONTROLLO. Saper domina-

re, senza sopprimerle, le proprie emozioni.

[1] Ancora nel 2005 sulla rivista “Intelligence” è stato pubblicato il risultato di una ricerca effettuata da un gruppo di studiosi della Virginia Commonwealth University di Richmond (Usa) in cui si conclude che “intelligenza e volume del cervello sono direttamente collegate”.

[2] La figura si compone con i pezzi 1, 3 e 6.

GLI STUDI SULLA PERSONALITÀ

Capitolo 2

La sindrome misteriosa

“Da piccolo preferivi giocare da solo piuttosto che con altri bambini?”. “Sei mai scappato di casa?”. “Sai di qualcuno che sta cercando di farti del male?”. “Sei turbato dall’idea che le persone ti osservino per strada?”. “Hai mai avuto il vizio di mangiarti le unghie?”. Queste che abbiamo appena elencate sono alcune delle 116 domande che figuravano nel WPI, il Woodworth Psychoneurotic Inventory, considerato il capostipite dei test della personalità.

A progettarlo fu Robert Woodworth,

uno psicologo della Columbia University, che ebbe l'incarico da parte dell'esercito statunitense di individuare, mentre infuriava la Prima Guerra Mondiale, i soggetti più vulnerabili al cosiddetto "Shell shock". Si trattava di una sindrome misteriosa, che in Italia venne chiamata "vento degli obici", che colpiva i soldati impegnati al fronte. Si manifestava attraverso una varietà di sintomi: palpitazioni, tremori, paralisi. Alcuni militari diventavano incapaci di parlare, altri sembravano perdere il senno. Nelle truppe italiane, dopo la sconfitta di Caporetto, si registrò una specie di epidemia: almeno 40 mila soldati, usciti fisicamente indenni dal combattimento, vennero ricoverati in ospedali da campo allestiti in fretta e furia perché apparivano impazziti. Nacque allora l'espressione "scemo di guerra".

Una prima ipotesi avanzata dagli studiosi fu che si trattasse di disturbi provocati dalle deflagrazioni degli ordigni: erano i violenti spostamenti d'aria a cau-

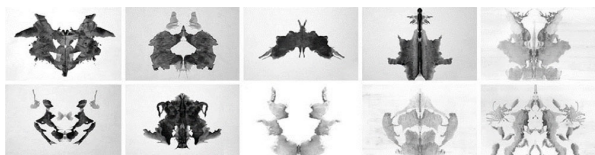
sare forse danni, in alcuni casi irreparabili, al cervello? Fu una congettura che non trovò mai conferma. Oggi sappiamo che il cosiddetto “Shell shock” è effetto di quello che in psichiatria è definito un disturbo post-traumatico da stress, del quale sono rimasti vittima in tempi più recenti anche molti reduci della Guerra del Golfo. È detto anche “nevrosi da guerra”. Woodworth, in ogni caso, elaborò il suo test per indagare la stabilità emotiva delle reclute che nel 1917 gli Stati Uniti, decidendo di intervenire nel conflitto bellico, erano pronti ad inviare in Europa.

Sulla scia del lavoro di Woodworth vennero messi a punto a partire dagli anni una sfilza di test della personalità. Particolare fortuna ebbero il test delle macchie di inchiostro proposto dallo psichiatra svizzero Hermann Rorschach ed il test di appercezione tematica ideato dallo psicologo statunitense Henry Murray nel 1935. Entrambi erano di tipo proiettivo, ossia erano costruiti per riu-

scire a proiettare i tratti più caratteristici della personalità di un individuo in base all'interpretazione che lo stesso dava di determinate immagini.

Per il suo test Rorschach realizzò dieci carte spandendo delle macchie di inchiostro sulla metà di un foglietto, che poi duplicava sovrapponendovi l'altra metà. Chi si sottoponeva al test era invitato a dire cosa ci vedeva in quegli schizzi. Per la prima delle dieci carte, riprodotte qui sotto in sequenza, le risposte più scontate erano una farfalla o un pistrello. Nell'ultima in genere i più individuavano le vaghe sembianze di un'aragosta, di un granchio o di un ragno. Ma non mancavano risposte più complesse: nella seconda figura ad esempio per alcuni sono riconoscibili due orsi con un cappello in testa. Ovviamente, trattandosi di figure indecifrabili e ambigue non esistono risposte corrette o sbagliate. Applicando le chiavi valutative fornite da Rorschach, il test ha in effetti la capacità di far emergere aspetti della personalità altrimenti non facil-

mente rilevabili.



Henry Murray trasse l'ispirazione per il suo test niente meno che da Moby Dick, il romanzo di Herman Melville. Nel libro si racconta che all'albero maestro del Pequod, la sua baleniera, il capitano Achab aveva inchiodato un doblo-
ne d'oro. Sulla moneta erano impresse un sole, due vette delle Ande, una torre fiammeggiante, alcuni segni dello zodiaco. A quelle raffigurazioni Achab e gli uomini della sua ciurma danno ciascuno un senso e significati profetici diversi.

Murray – che durante la Seconda Guerra Mondiale venne arruolato per selezionare spie per le operazioni di intelligence americane – predispose una serie di venti tavole osservando le quali coloro ai quali il test veniva somministrato erano sollecitati ad imbastire una storia, in base a ciò che poteva loro sug-

gerire la situazione rappresentato. Tre di quelle tavole le vedete qui sotto.



Sulle orme di Jung

Nel luglio del 1943 comparve un test della personalità che mise definitivamente all'angolo i test sul quoziente intellettuale e sarebbe stato rapidamente utilizzato su larga scala nei processi di selezione per posizioni lavorative. A crearlo furono Katharine Cook Briggs ed Isabel Briggs Myers, madre e figlia. Nessuna delle due aveva alle spalle studi specifici nel campo della psicologia o della sociologia. Isabel si era laureata in scienze politiche, aveva già passato la quarantina ed ambiva semmai ad una carriera come scrittrice: aveva appena pubblicato due libri gialli. Katharine, una casalinga che a sua volta si era lau-

reata in orticoltura in un college del Michigan, invece i libri li divorava e rimase particolarmente colpita quando si imbatté in “Tipi psicologici”, un saggio che lo psichiatra svizzero Carl Jung, considerato il padre della cosiddetta psicologia del profondo, aveva dato alle stampe nel 1921. Lo passò alla figlia e le due donne ne discussero a lungo i contenuti.

Dal dicembre del 1941, dopo l'attacco giapponese di Pearl Harbor, gli Stati Uniti erano pienamente coinvolti nella Seconda Guerra Mondiale. Più di 16 milioni di americani avrebbero partecipato alle operazioni belliche, aprendo larghi vuoti in un sistema produttivo cui era richiesto il massimo sforzo per sostenere il peso del conflitto e dare un supporto alle truppe impegnate in Asia, Europa ed Africa. Assunzioni di massa si susseguivano senza andare troppo per il sottile e Isabel Briggs Myers realizzò che era sbagliato non subordinarle a qualche criterio: ne derivavano troppe inefficienze e insoddisfazioni.

Carl Jung nel suo libro aveva identificato quattro funzioni psichiche principali che caratterizzano il modo in cui un individuo si rapporta con il mondo: sentimento, pensiero, sensazione e intuizione. Tuttavia la loro manifestazione cambia a seconda che il soggetto abbia un carattere introverso o estroverso. Nell'esprimere un sentimento ad esempio un estroverso è espansivo mentre un introverso è contenuto, il che non significa che ciò che prova sia meno intenso.

Sulla base della teoria di Jung, madre e figlia ricavarono la tavola che è raffigurata qui sotto. Definiva 16 tipi di personalità. Ad esempio un tipo ISTJ è un introverso (I), che si fida di ciò che materialmente vede e sente, perciò dei fatti (S), che non agisce d'impulso (T) ma secondo un rigoroso e inflessibile metro di giudizio (J).



Carl Jung



Katharine Briggs



Isabel Briggs Myers

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	I	INTROVERT INTROVERSO	E	INTROVERT INTROVERSO
ISTP	ISFP	INFP	INPT	S	SENSOR SENSORIALE	N	INTUITOR INTUITIVO
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	T	THINKER RIFLESSIVO	F	FEELER EMOTIVO
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J	JUDGER GIUDICANTE	P	PERCEIVER PERCETTIVO

Nel maggio del 1943 Isabel Briggs-Myers registrò per il copyright un documento di 18 pagine che conteneva l'originaria versione del test. Probabilmente la cosa non avrebbe avuto grossi sviluppi se Isabel non avesse potuto contare su un'amicizia importante, quella di Edward Hay, responsabile del personale di una grande banca di Filadelfia.

Giusto nel 1943, in un locale preso in affitto proprio dalla banca, Hay aveva avviato in parallelo anche un'attività libero professionale: fu uno dei primissimi consulenti di management degli Stati Uniti. Insomma, un pioniere. Peraltro la

ditta individuale alla quale dette vita crebbe a dismisura fino a trasformarsi in un grande gruppo che tuttora porta il suo nome, ha sedi in 49 paesi e oggi conta circa 4 mila dipendenti.

Il primo importante cliente di Hay fu la Pennsylvania Company, un colosso che gestiva un'enorme rete di ferrovie con oltre 250 mila addetti. Hay pensò di appoggiarsi ad Isabel per la selezione del personale, concedendole l'opportunità di collaudare e perfezionare il suo strumento che era articolato in 117 quesiti. Dopo quattro anni di sperimentazioni, Hay si rese conto che quello che, di lì in poi, sarebbe stato universalmente conosciuto come il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI la sigla) dava esiti decisamente migliori rispetto ad altri test della personalità già affacciatisi sul mercato [1] e lo propose ai big del suo portafoglio clienti: General Electric, Standard Oil, Bell Telephone, Ufficio Nazionale di Statistica.

Nel corso dei decenni il test MBTI ha riscosso uno straordinario successo. Lo hanno adottato il governo degli Stati Uniti, centinaia di università e circa il 90% delle maggiori aziende del pianeta per abbinare ad un posto di lavoro il candidato che appariva più idoneo. Ma se ne sono serviti pure una quantità di siti di incontri online per stabilire la compatibilità fra i cosiddetti cuori solitari. Tuttora a circa due milioni di persone del mondo il test viene somministrato a vario titolo. Le bozze originarie sono conservate come reliquie presso l'università di Cornell nello stato di New York.

I fattori primari

A partire dalla fine degli anni '40 ampi settori del mondo accademico si dedicarono allo sviluppo di test di personalità. Nel 1949 Raymond Cattell, uno psicologo britannico, mise a punto la prima versione del 16PF (ovvero *Sixteen*

Personality Factor), destinato nelle sue successive revisioni – la quinta e ultima è del 1993, pubblicata da Cattell alla veneranda età di 88 anni – a diventare uno dei test più utilizzati dai reclutatori di risorse umane.

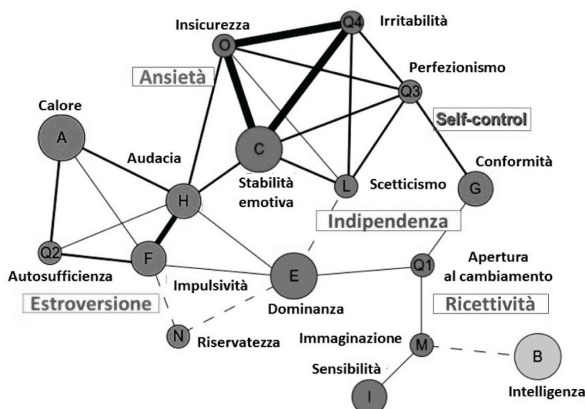
Nel 1959 Hans Eysenk, uno psicologo berlinese di origini ebrae trasferitosi in gioventù in Inghilterra per sfuggire alle persecuzioni naziste, elaborò a sua volta un prototipo di test che perfezionò più tardi con l'introduzione di quesiti che avevano la funzione di controllare la sincerità delle risposte fornite: in pratica smascheravano i tentativi di falsare i risultati scegliendo sistematicamente, fra le opzioni proposte, quelle socialmente più apprezzabili per offrire una immagine positiva di sé.

Sia Cattell sia Eysenk partirono dal presupposto che ogni individuo, per natura, sia predisposto a reagire e a comportarsi, indipendentemente dal mutare delle circostanze, secondo stili determi-

nati dai tratti del proprio carattere. I comportamenti perciò sono l'espressione di tratti che l'individuo possiede in misura maggiore o minore e ciò fa sì che comportamenti analoghi si ripetano con una certa costanza nel tempo e con le stesse manifestazioni. Un soggetto ansioso rimarrà tale e questo tratto caratteriale, al minimo allarme, gli procurerà invariabilmente insonnia, sudori freddi o balbettamenti.

Cattell in particolare immaginò la struttura della personalità come una costellazione di tratti a dimensione bipolare che si combinano tra loro.

Lo spessore delle linee rappresenta l'intensità delle relazioni fra i fattori



Qui sotto la tavola dei 16 fattori primari della personalità ai quali fece riferimento Cattell e le rispettive bipolarità caratteriali.

	FATTORI PRIMARI	
di-staccato	< calore >	espan-sivo
ottuso	< intelligenza >	perspi-cace
fragi-	< stabilità emo-	imper-

le	tiva >	turbabile
mite	< dominanza >	aggressivo
riflessivo	< impulsività >	controllato
sregolato	< conformità >	coscienzioso
timido	< audacia >	disinibito
duro	< sensibilità >	tenero
fiducioso	< scetticismo >	sospettoso
pratico	< immaginazione >	fantastico
imprudente	< riservatezza >	discreto
apprensivo	< insicurezza >	tranquillo

con- servato- re	< apertura al cambiamento >	speri- mentato- re
suc- cube	< autosuffi- cienza >	autono- mo
im- preciso	< perfezioni- simo >	scrupo- loso
rilas- sato	< irritabilità >	teso

Sulla scia del lavoro di Cattell e di Eysenk negli anni '90 si affermò la teoria “Big Five”. Attraverso un processo di semplificazione John Digman, docente di psicologia dell'università di Honolulu nelle Hawaii, ridusse i 16 fattori primari a 5.



Il modello proposto da Digman fu alla base di due test elaborati sempre negli ambienti universitari statunitensi e resi disponibili quasi in contemporanea nel 1992: il NEO (la sigla stava per *Neuroticism, Extraversion, Openness*) di Paul Costa e Robert McCrae, e il “*100 Markers of the Big Five*” di Lewis Goldberg.

Un legittimo dubbio

Il 31 marzo del 1983 la Rai mandò in onda sulla prima rete un programma che contribuì notevolmente a diffondere la popolarità dei test in Italia. Era condotto da Emilio Fede ed aveva come protagonista Enzo Spaltro, considerato il padre della psicologia del lavoro nel nostro paese. Il programma si intitolava “Test – Gioco per conoscersi” ed occupò la prima serata del giovedì, che all’epoca era tradizionalmente riservata ai quiz. Complessivamente, fino alla primavera del 1984, furono realizzate 32 puntate. La prima, dedicata a stabilire se

fra 20 coppie di concorrenti prevalevano i pessimisti o gli ottimisti, ebbe come ospiti in studio Giovanni Spadolini, che fino al novembre precedente era stato a capo del Governo, e l'attrice Monica Vitti.

In quegli anni la psicologia del lavoro stava muovendo in Italia i primi passi. Il boom economico aveva spinto una sessantina di aziende ad applicare tecniche psicologiche nella valutazione e nella gestione del personale, ma si trattava di un numero decisamente esiguo: negli Stati Uniti nel 1965 erano già circa 2.500 gli psicologi impiegati a tempo pieno o parziale nel sistema produttivo.

Soltanto nel 1968, nell'ambito della facoltà di Sociologia dell'Università di Trento e della facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano, debuttarono i primi corsi di psicologia del lavoro. Ed esattamente in contemporanea, quello stesso anno, sull'utilità dei test della personalità per la selezione di can-

didati si innescò un dibattito all'interno della comunità scientifica. A lanciare il sasso nello stagno fu un libro pubblicato da Walter Mischel, uno psicologo austriaco, il quale fornendo una serie di riscontri sostenne che risultava piuttosto scarsa la correlazione fra personalità e comportamento.

A titolo di curiosità, di Mischel si ricorda il cosiddetto “Marshmallow test” attuato quando insegnava a Stanford. Consistette nell'offrire uno di quei dolcetti di zucchero tipici degli Stati Uniti a dei bambini di 4 anni. Ai piccoli veniva detto che potevano averne uno subito, ma che se avessero pazientato un quarto d'ora anziché uno ne avrebbero ricevuti due. Negli anni successivi, quando i bambini erano ormai sulla soglia della maggiore età, i ricercatori scoprirono che coloro che rinunciarono al premio immediato, in cambio di una ricompensa doppia in seguito, avevano ottenuto più successo negli studi ed erano socialmente meglio inseriti. Negli altri vice-

versa erano ravvisabili sintomi di frustrazione e un basso livello di autostima.

Nel suo libro Mischel osservò che più che la personalità erano le circostanze situazionali a dettare i comportamenti. È un fenomeno a cui assistiamo ad esempio negli stadi, dove individui caratterialmente pacifici e remissivi assumono di colpo atteggiamenti aggressivi o violenti. Nel 1980 a legittimare i dubbi di Mischel intervenne un altro studioso, Richard Nisbett: stimò che la personalità incide solo il 16% sui comportamenti. Per spiegarli andavano presi in esame altri fattori, fra i quali certamente la situazione e l'ambiente. Si spalancava la porta per nuove ricerche.

[1] Il primo test della personalità utilizzato per gestire le assunzioni fu il Thurstone Temperament Schedule, pubblicato nel 1930 da Louis Leon Thurstone che lo elaborò con l'aiuto della moglie Thelma. Thurstone, un ingegnere meccanico che conseguì anche una laurea in psicologia, fu anche il primo a sostenere che andavano ricercate efficaci alternative ai test del QI che all'epoca erano particolarmente in voga.

LA PREDITTIVITÀ

Capitolo 3

L'intuizione di Edison

“Edison questions stir up a storm” (“I quesiti di Edison suscitano una tempesta”) fu il titolo che spiccava su un lungo articolo che comparve l’11 maggio 1921 sulle pagine del New York Times. I quesiti in questione erano oltre 160 e rientravano in un test che il geniale inventore della lampadina aveva personalmente realizzato per esaminare una valanga di candidati che ambivano ad essere assunti nel suo laboratorio di ricerca nel New Jersey. Il New York Times era stato tempestato di lettere: le più tenere definivano il test una buffonata. Edison rifiutò di rendere pubblica la lista dei quesiti ma

la redazione riuscì ugualmente a ricostruirla quasi per intero.

Si trattava in effetti di un test esageratamente nozionistico con domande tipo “Cos’è la vulcanite?”, “Qual è il prezzo di 12 grammi d’oro?”, “Dove si trova lo stretto di Messina?”, “Da dove importiamo i fichi?” o “Dove è nato Lincoln?”. Per rispondere alla maggioranza dei quesiti sarebbe stata necessaria una cultura davvero enciclopedica. I giornalisti del Chicago Tribune si presero lo sfizio di sottoporre una serie di quei quesiti ad Albert Einstein, che in quel periodo era in visita negli Stati Uniti, e neppure il padre della teoria della relatività seppe cavarsela.

Edison era un patito dei test e continuò imperterrito a sfornarne. Quella “tempesta” però lo indusse ad una riflessione: si convinse che se si tratta di valutare un candidato hanno certamente un peso la cultura, la capacità intellettive e la personalità (“cosa sa” e “com’è”) ma l’aspetto più cruciale sono i comportamenti (“cosa fa”, “come agisce”).

I test che Edison elaborò nei suoi ultimi anni di vita – fu stroncato dal diabete nel 1931 – vennero tutti imperniati sui comportamenti. In uno, che predispose per selezionare un assistente, domandava ai candidati come si sarebbero regolati, nei panni di un venditore, se la sera precedente ad un appuntamento con un cliente, con il quale contavano di chiudere una complessa trattativa, lo avesse visto in dolce ed inequivocabile compagnia con una donna che non era affatto la moglie. Fare finta di niente? Oppure creare un clima di complicità per agevolare l'affare?

Misura e previsione

Nel 1978, quando già un'infinità di test erano in commercio, Jum Nunnally, uno studioso di psicomетria statunitense, fornì la chiave per operare una sostanziale distinzione. Indipendentemente dalla validità e dall'attendibilità, Nunnally suggerì che i test andavano suddivisi in due categorie: misuratori e predittori.

Una misura si esprime con un punteggio, che a sua volta indica un ordine di grandezza. Quelli di intelligenza rappresentano i più classici test misuratori. Attraverso appropriate scale di valori sono misurabili anche altri aspetti della personalità di un individuo e le sue attitudini, intese come potenzialità di sviluppare determinate capacità. Si misura ciò che è presente, per cui il risultato che si ricava va riferito alla contemporaneità.

Ciò che qualifica un test è la cosiddetta “inferenza”, ossia cosa si può dedurre dal quadro che emerge sulla scorta delle risposte fornite ai quesiti da cui è composto. Un test predittore è appositamente costruito per raccogliere elementi “attuali” che consentano di formulare una specifica e accurata previsione su accadimenti futuri. È utopico presumere che una previsione sia forzatamente esatta e non venga poi smentita dai fatti: una previsione però deve essere altamente probabile sulla base di statistiche rilevate in precedenza su significativi campioni ed in seguito costantemente confermate.

Nella selezione del personale la predittività, cioè prevedere sia pure con approssimazione quali potranno essere prestazioni e rendimento di un neo assunto, è un criterio di primaria importanza. Di conseguenza negli ultimi decenni gli studiosi si sono adoperati per mettere a fuoco gli indizi che statisticamente risultano avere maggiore inferenza.

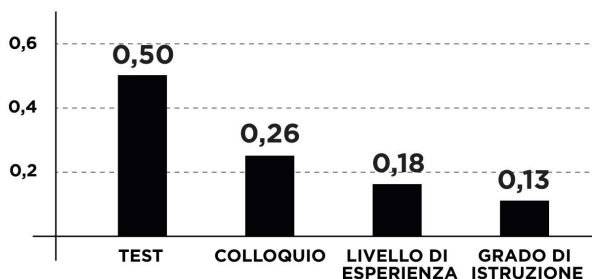
Le ricerche hanno smantellato molte convinzioni e certi luoghi comuni ed in qualche caso hanno perfino dato esiti insospettabili. I reclutatori dei “berretti verdi”, ovvero le forze speciali che costituiscono i reparti d’élite dell’esercito degli Stati Uniti, hanno dovuto ad esempio prendere atto che i militari rivelatisi sul campo più efficienti erano accomunati da due caratteristiche: “grinta” e capacità di fare più di 80 flessioni.

Sempre in termini di predittività, gli autori di una serie di pubblicazioni scientifiche sono concordi nell’attribuire un valore piuttosto relativo ai titoli di

studio, alle cosiddette referenze e alle esperienze lavorative maturate [1]. In sostanza, lo spessore del curriculum – che pure va ovviamente tenuto in considerazione per una valutazione globale – non è il principale predittore di *performance*.

Validità predittiva

Fonte: "Staffing Organizations" di Herbert Heneman, Timothy Judge e John Kammeyer-Mueller



L'effetto Barnum

Nel 1948 lo psicologo Bertram Forer sottopose a 39 studenti del primo anno di una università californiana un test di personalità da lui stesso sviluppato. Qualche giorno dopo consegnò a ogni studente una busta in cui era contenuto

il profilo individuale che a suo dire emergeva dalle risposte singolarmente date al questionario e chiese a ciascuno se vi si riconosceva. Il giudizio di conformità andava espresso con un voto da 0 a 5.

I ragazzi trovarono i propri profili estremamente aderenti, tant'è che la media dei voti fu 4,26. A quel punto Forer svelò che le buste contenevano, per filo e per segno, lo stesso identico profilo psicologico. Benché quell'unico profilo fosse stato elaborato indipendentemente dalle risposte che ciascuno aveva fornito, la totalità degli studenti l'aveva giudicato congruente con la propria personalità. L'esperimento di Forer mise in luce quello che venne poi definito l'effetto Barnum.

Phineas Taylor Barnum fu un celebre impresario che nella seconda metà dell'Ottocento allestì un enorme circo: era dotato di tre piste e il tendone aveva una capienza di circa 20 mila spettatori.

Gli spettacoli proponevano una incredibile varietà di mirabolanti attrazioni e nel cast per un certo periodo figurò anche Buffalo Bill. La gente accorreva in massa e Barnum spiegava lo straordinario successo di pubblico col fatto che “c’era qualcosa per ciascuno”: chiunque finiva per assistere ad almeno un numero o ad una esibizione di suo gusto che da solo valeva il prezzo del biglietto.

Il profilo predisposto da Forer appariva dettagliato e accurato ma in realtà era costruito in modo che vi fosse ben più di “qualcosa per ciascuno”. Vi si leggeva ad esempio “Hai molto bisogno che gli altri ti apprezzino e ti stimino eppure hai una tendenza ad essere critico nei confronti di te stesso”. O ancora “A volte sei estroverso, affabile, socievole mentre altre volte sei introverso, diffidente e riservato”.

A mente fredda si tratta di descrizioni che, in qualche misura, sono adattabili alla stragrande maggioranza delle perso-

ne. Nel momento però in cui un individuo è messo di fronte ad un ritratto di sé in cui trova una serie di corrispondenze, sia pure vaghe o generiche, scatta – per dirla con gli psicologi – una “convalida soggettiva”. Per cui lo accetta pressoché in blocco.

L'effetto Barnum è ben noto a cartomanti ed astrologi. Capita di sorprendersi perché ci si rispecchia davvero in un profilo che ci è stato tracciato in base al cosiddetto tema natale. Se però si andassero a leggere i profili ricavati da temi natali altrui con ogni probabilità ci si renderebbe conto che risulterebbero altrettanto compatibili con la propria personalità.

Nel 2004 Annie Murphy Paul, una affermata giornalista e scrittrice esperta in scienze biologiche e sociali, fece espressamente riferimento all'effetto Barnum per segnalare i limiti che mostravano i test di personalità più in voga. Lo fece con un libro intitolato *“The cult of perso-*

nality testing". Le sue serrate critiche erano anticipate dal lungo sottotitolo: "In che modo i test sulla personalità ci stanno portando a confondere i nostri figli, a gestire male le nostre aziende e a fraintendere noi stessi". Il quotidiano londinese Times definì il libro "affascinante".

Quando uscì *"The cult of personality test"* negli Stati Uniti il mercato dei test di personalità generava un giro d'affari di 400 milioni di dollari all'anno e si espandeva con ritmi di crescita fra l'8 e il 10%. Ne esistevano più di 2.500 tipi e il più diffuso nel campo della selezione del personale era l'inossidabile Myers-Briggs, adottato dal 90% delle maggiori aziende americane che annualmente lo somministravano a circa 2 milioni e mezzo di candidati o di dipendenti. Poteva apparire eretico che la Murphy Paul sentenziasse che mancavano prove evidenti sul fatto che i test di personalità risultassero utili per determinare l'efficienza di un manager, per costruire team funzionali, per indirizzare le car-

riere o semplicemente per migliorare la visione di se stessi o degli altri.

In realtà proprio il largo uso di test era la palese dimostrazione di quanto i datori di lavoro avessero una crescente necessità di strumenti di analisi a supporto delle loro decisioni nell'ambito delle risorse umane. Il vero tema semmai era quale dovesse essere lo spettro di indagine sul quale quegli strumenti andavano tarati.

I segreti della performance

Appena due anni dopo la pubblicazione del libro di Murphy Paul, cioè nel 2006, ad alimentare il dibattito fu il canadese Robin Kotze-Stuart, titolare di cattedre in numerose università compresa Oxford. Lo fece anche in questo caso con un libro che era intitolato “*Performance*” e sottotitolato “I segreti di un comportamento di successo”.

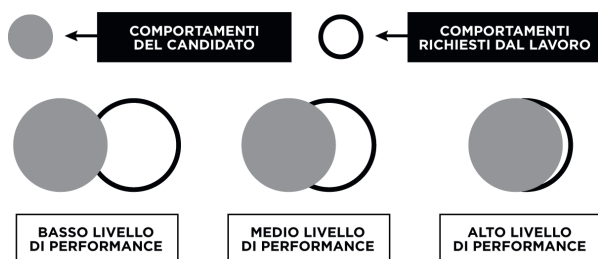
Già nelle prime pagine Kotze-Stuart condensò in dieci punti le conclusioni delle sue ricerche e dei suoi studi. Il nocciolo era già nei primi tre, così enunciati:

- La personalità non determina la *performance*
- Il comportamento determina la *performance*
- Non esiste un ideale set di comportamenti che costantemente porti ad un alto livello di *performance*

Abilità e capacità, sostenne Kotze-Stuart, non hanno a che fare con tratti della personalità o della genetica, esse hanno a che fare con il comportamento. “Al pari dei tratti della personalità e della genetica, il comportamento – aggiunge lo studioso canadese – può essere osservato, descritto e misurato. A differenza dei tratti della personalità e della genetica, il comportamento può essere cambiato con il risultato che abilità e ca-

pacità possono essere incrementate”. A riprova, una conferma spicciola del costrutto di Kotze-Stuart ce la dà in fondo la constatazione che individui caratterialmente molto distanti fra loro ottengono straordinarie *performance* in po’ in tutti i campi, dalla scienza alla politica, dall’imprenditoria alla finanza, dallo sport allo spettacolo.

La conclusione che trasse Kotze-Stuart fu questa: “Il livello di *performance* che un individuo raggiunge è dipendente dal grado con il quale il suo comportamento combacia con il tipo di comportamenti richiesti dal lavoro che svolge. Maggiore è la sovrapposizione e più elevato è il livello di *performance*”.



[1] Si fa riferimento alle ricerche effettuate fra il 1988 e il 2016 da Frank Schmidt e John Hunter, Neil Anderson e Vivian Shackleton, Stephen Taylor ed una serie di studi presentati da Herbert e Robert Heneman e Timothy Judge.

GLI STILI COMPORTAMENTALI

capitolo 4

La svolta di Google

“Perché i tombini sono rotondi?”, “Quanto costerebbe lavare tutte le finestre di Seattle?”, “Quante persone stanno usando Facebook, a San Francisco, alle 2 del pomeriggio di un venerdì?”. Sono alcune delle stravaganti domande che i reclutatori di Google rivolgevano fino a qualche anno fa ai candidati, giustificandole con l'intento di studiarne le reazioni ma anche per metterne alla prova il pensiero critico e laterale. Google riceve più di un milione di candidature all'anno e in giro per il mondo opera in media un centinaio di assunzioni ogni setti-

mana.

Nel giugno del 2013 in una famosa intervista rilasciata al New York Times l'allora vice presidente Lazlo Bock, a capo del dipartimento risorse umane, dichiarò che ci si era resi conto che quei quesiti rompicapo erano soltanto una perdita di tempo. “Non predicono nulla – aggiunse –, servono principalmente a far sentire intelligente l'intervistatore, Invece, ciò che funziona bene sono le interviste comportamentali strutturate”. I famigerati quiz rompicapo così sono stati definitivamente messi al bando da Google ed il focus nei processi di selezione si è spostato sugli aspetti comportamentali.

Alla radice dei comportamenti

Che i comportamenti passati ed attuali siano un più che attendibile indicatore di predittività è ormai un dato ampiamente acquisito. La saggezza popolare

avverte che “il lupo perde il pelo ma non il vizio”. E nel mondo anglosassone c'è un detto che esprime lo stesso concetto: “Un leopardo non può cambiare le sue macchie”.

Pur avendo una accentuata tendenza alla ripetitività, tuttavia talora i comportamenti cambiano, ad esempio, alla luce dell'esperienza. Si cerca di evitare o di correggere un comportamento che in precedenza ci ha procurato un danno. Così pure, ancora ad esempio, non è automatico che un individuo che si è sempre dimostrato generoso nei nostri confronti lo sia anche in una successiva occasione o verso altri.

cosa dipendono i comportamenti? Indubbiamente c'è una certa correlazione con i tratti della personalità, che rendono più inclini ad assumere un determinato atteggiamento piuttosto che un altro. Una notevole incidenza, come già aveva sostenuto Walter Mischel nel 1968, ce l'ha però la situazione che si

vive e ci si trova ad affrontare. Perciò il comportamento è influenzato sia da una predisposizione interna (la personalità) sia da elementi esterni (la situazione).

A dettare i comportamenti contribuiscono però altri due elementi: la motivazione e l'umore. E l'intensità della motivazione e le fluttuazioni di umore dipendono a loro volta sia dalla personalità sia dalla situazione.



I test comportamentali

La predittività di un'analisi che si fonda sui comportamenti ha come presupposto che quegli stessi comportamenti accertati nel tempo presente si riproducano anche in futuro. La probabilità che ciò succeda è estremamente elevata se si tratta di comportamenti “tipici” dell'individuo esaminato e perciò “stabili”.

La stabilità è certamente una prerogativa della personalità, dentro la quale vanno comprese le capacità intellettive. Perché allora attribuire una scarsa capacità predittiva ai test che misurano l'intelligenza o descrivono una personalità? Una risposta la fornì Lee Cronbach, un eminente psicopedagogo della Stanford University, con i suoi studi.

Lee Cronbach si è occupato a lungo di test psicometrici e nel 1951 ideò un modello che ha fatto scuola per verificare l'attendibilità di un test proprio in termini di riproducibilità nel tempo, a parità di condizioni, dei risultati che può evidenziare. Riguardo l'intelligenza, Cronbach ha spiegato che la sua misurazione può indicarci la capacità massima che un individuo possiede per ottenere una *performance*. Lo stesso può dirsi della personalità. La potenzialità di per sé non è garanzia di risultato. Per cui individui che pure hanno una predisposizione cognitiva o attitudinale per rag-

giungere determinati risultati falliscono sistematicamente mentre altri meno dotati hanno costantemente successo.

I comportamenti, come è unanimemente riconosciuto, sono il prodotto di personalità, situazione, motivazione e umore, cioè di quattro elementi che combinati fra loro determinano la *performance*. Ciò spiega sia la conversione di Google che li ha eletti a criterio principe nella valutazione dei candidati sia la crescente preferenza che il mondo dei selezionatori sta accordando ai test comportamentali.

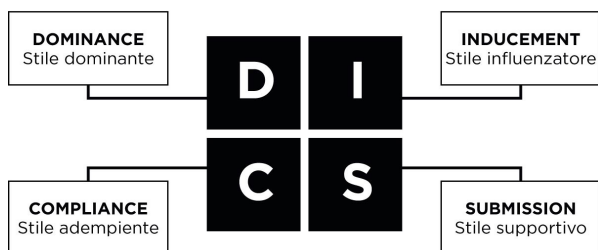
Da Wonder Woman a Tony Robbins

Il 13 ottobre 2017 nelle sale cinematografiche statunitensi è uscito il film “Professor Marston & Wonder Woman”, poi presentato in anteprima in Italia a fine autunno al Torino Festival. Lo psi-

cologo William Moulton Marston, che insegnava ad Harvard, fu il creatore dell'eroina Wonder Woman, poi disegnata dalla matita di Adam Hughes, che dal 1942 fu protagonista di un'infinità di storie a fumetti e di una serie di telefilm.



Marston nel 1913 aveva realizzato anche il primo prototipo di macchina della verità ma ciò che qui più ci interessa è che nel 1928 elaborò la teoria DISC, che oggi sta alla base dei più accreditati test comportamentali. DISC è una sigla: D stava per *Dominance*, I per *Inducement*, S per *Submission* e C per *Compliance*. Con quei termini identificava quattro dimensioni comportamentali con una rappresentazione a quadranti.

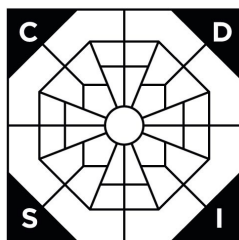


Sul modello di Marston sono stati sviluppati a partire dal 1948 numerosi test, dei quali fra i primi utilizzatori figurò il servizio di *intelligence* dell'esercito degli Stati Uniti. Per quanto riguarda l'acronimo DISC, ci si è sbizzarriti nelle varianti. C'è chi ha preferito sostituire il termine "*inducement*", letteralmente stimolo o incoraggiamento, con "*influence*", ovvero influenza. Piuttosto che "*submission*", intesa da Marston come rispetto dell'autorità, è prevalso l'uso di "*steadiness*", ossia stabilità. Anziché "*compliance*", traducibile con conformità, si sono via via imposte "*consciousness*", cioè coscienza, o "*correctness*", cioè correttezza. Arnold Daniels, creatore del *Predictive Index*, un test lanciato nel 1955 a Boston e che oggi circola in tutto il mondo, de-

finì le quattro dimensioni Dominanza, Estroversione, Pazienza e Formalità.

Il DISC ha ricevuto una serie di *endorsement* dall'AMA, l' *American Management Association*, il più grande ente di formazione manageriale del mondo, che nelle sue collane editoriali ha pubblicato volumi che ne illustrano le specificità e le prerogative. A favore del DISC si è spesso Tony Robbins, forse il guru più acclamato dei tempi moderni. Tiene corsi con più di 2.500 partecipanti ciascuno dei quali versa non meno di 5 mila dollari. Tratta 200 mila clienti all'anno, fra i quali ha annoverato personaggi come Gorbaciov, Clinton, Mandela, Trump, Madre Teresa e il tennista Agassi. Sul suo sito, che oltrepassa il milione di visite al mese, Robbins ha inserito una pagina dedicata al DISC che offre l'opportunità di sottoporsi gratuitamente al test e ricevere via mail un report sia pure semplificato.

Uno dei più significativi sviluppi dello strumento è avvenuto in Europa nel 1994 ad opera di uno studioso finlandese, Jukka Sappinen, che ha rielaborato l'originario schema a quattro quadranti per ricavare una raffigurazione a diamante. Il modello, chiamato Extended DISC, ha il pregio di dettagliare – nelle loro molteplici sfumature e in tutta la loro complessità – gli stili comportamentali identificando 160 tipi di profilo.



Il benchmark assessment

Il termine inglese *assessment* deriva dal latino *assidere*, che significa sedersi accanto. Nell'antica Roma l'assise era una seduta dei giudici convocata per pro-

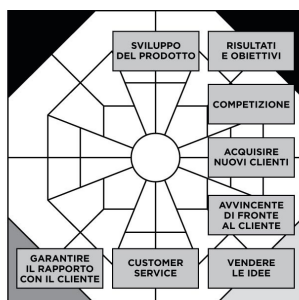
nunciare una sentenza. Tuttora nel nostro ordinamento esiste la Corte d'Assise che ha competenza sui reati più gravi. L' *assessment*, in sostanza, è una valutazione che per essere data richiede la raccolta, la comprensione e l'interpretazione di dati che siano effettivamente funzionali per esprimere un giudizio.

Un test dà come esito delle misure o delle classificazioni che possono essere valutate sulla base di criteri e di riferimenti. In Europa, come osserva in uno dei suoi libri Enzo Spaltro [1], per lungo tempo il criterio preminente è stata l'aderenza dei candidati alla "*job description*", ossia il grado di competenza nello svolgimento delle attività previste per il profilo professionale ricercato. In America il criterio privilegiato è sempre stato il rendimento, quindi la *performance*. Oggi anche nel Vecchio Continente prevale la tendenza a considerare prioritariamente la prestazione.

Nell'analisi DISC i dati raccolti servono a riconoscere lo stile comportamen-

tale di un individuo: per valutare se possiede i requisiti per ricoprire al meglio un determinato ruolo, il riferimento è il cosiddetto *benchmark*, ovvero un *panel* dei comportamenti standard rilevabili in coloro che quel particolare ruolo – qualunque esso sia – lo interpretano con successo. Vanno enucleati e ponderati soprattutto i comportamenti critici, quelli che davvero fanno la differenza.

Per rendere l'idea, il Talent Discovery, un test sviluppato in Italia da ONE4 (che lo commercializza dal 2015) utilizzando la tecnologia Extended DISC, mediante *benchmarks* la cui metrica coniuga *job description* e *performance* offre precise indicazioni sulle aree nelle quali lo stile comportamentale di un individuo – in rapporto alla posizione che occupa sul diamante – dà migliori garanzie di ottenere buoni risultati. Nella fattispecie, la raffigurazione riguarda le attitudini alla vendita.



[1] “La forza di fare le cose – Fondamenti della psicologia del lavoro”, pubblicato nel 2003 per le edizioni Pendragon.

UNO SGUARDO AL MERCATO

Capitolo 5

Elementare, Watson!

«Ciao, il mio nome è Watson e oggi ti farò una serie di domande per capire la tua personalità. Prima di tutto, di dove sei?».

«Sono italiano».

«Wow, Italia! Se ne avrò la possibilità, presto la sceglierò come destinazione della mia prossima vacanza. Sono sicuro che ci scapperanno delle belle foto. Ma ora mi piacerebbe saperne di più su di te. Dimmi un po', cosa faresti se ti capitasse di trovare una banconota da 20 dollari per terra?».

Quella che avete appena letto è la fedele trascrizione delle prime battute di

un colloquio realmente avvenuto. Il Watson in questione non ha niente a che vedere con il compare di Sherlock Holmes. Non si tratta di una persona in carne ed ossa: è un formidabile computer della IBM che venne alla ribalta nel 2011 quando fu fatto partecipare per tre puntate a “*Jeopardy!*”, un popolare gioco a quiz della rete televisiva NBC. Sbaragliò tutti i cervelloni che gli vennero contrapposti e vinse un milione di dollari, poi donati in beneficenza.

Dal 2015 la IBM propone gratuitamente online il servizio “*Personality Insights*” che ha varie formule: Watson può colloquiare direttamente con chi si collega sul web oppure esaminare testi scritti dall’interessato di almeno 100 parole. Dopo averli analizzati, consegna un profilo come quello qui riprodotto, elaborato in base alla teoria “Big Five”. È possibile inoltre consentire a Watson di accedere al proprio *account* su Twitter per fargli effettuare la stessa operazione.

Il *Watson Personality Insights* è forse il più fantascientifico dei circa 3 mila test di vario tipo che circolano nel mondo. La Mind Garden, una società californiana che è leader nel settore, ne ha in catalogo una novantina dei più disparati generi: nel mazzo, fra i tanti, figura perfino un *Bem Sex Role Inventory* che determina il grado di mascolinità, di femminilità, di androginia o di misoginia. Sempre a titolo di curiosità, nel 2003 un team canadese guidato dallo psicologo Rod Martin ha varato l'HSQ, sigla che sta per *Humor Styles Questionnaire*. Parte dalla premessa che nelle interazioni sociali il cosiddetto senso dell'umorismo può avere risvolti positivi o negativi: in un gruppo, ad esempio, persone troppo inclini al sarcasmo, o a sghignazzare sulle disgrazie altrui, finiscono per creare antipatie o contrasti.

In Italia un autentico pioniere dell'introduzione dei test è stato Edoardo Abbele, ex consulente dell'Olivetti, che nel

1950 fondò a Firenze la Giunti Psychometrics. Nel 1953 pubblicò i primi due test e l'anno successivo iniziò a distribuire in versioni adattate per il mercato italiano i test della Psychological Corporation, all'epoca il più grande editore di strumenti di analisi, La Psychological Corporation nel 1999 ha preso il nome di Harcourt Assessment e nel 2008 è stata assorbita dal colosso britannico Pearson. Quanto alla Giunti, attualmente ha un campionario di 350 test in 25 lingue disponibili online, di cui la gran parte è per valutazioni di tipo clinico.

I test attitudinali

In linea generale, l'esame a cui viene sottoposto un candidato nelle successive fasi del processo di selezione è volto a cercare di stabilire:

- **1. SE È IN GRADO DI FARE IL LAVORO.** Ovvero, in via preliminare, se possiede le conoscenze, le abilità o comunque le attitudini per coprire la posizione ricercata.

- **2. SE FARÀ BENE QUEL LAVORO.** Ovvero se ci metterà l'impegno necessario per ottenere i risultati attesi alla luce delle sue capacità.
- **3. SE SI ADATTERÀ AL CONTESTO.** Ovvero se si inserirà positivamente in un ambiente nuovo, dove si imbatte anche in situazioni mai sperimentate.

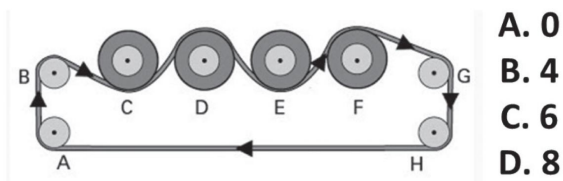
I test sono indubbiamente un prezioso supporto per dare una risposta a tutte e tre queste domande, purché si abbia un'idea chiara di cosa è effettivamente utile misurare. I lavori non sono tutti uguali: ciascuno per essere svolto efficacemente richiede determinati requisiti che sono prevalenti su altri. Per capirci, il set di qualità per le quali eccelle un ingegnere non coincide con quello che caratterizza un ottimo venditore.

Per attitudine si intende la potenzialità di sviluppare una capacità. Un classico test puramente attitudinale prevede una

serie di domande (in termini tecnici “item”) per le quali vengono suggerite due o più opzioni di risposta, di cui una sola è corretta. Spesso il test è a tempo, nel qual caso diventano oggetto di valutazione non solo il numero e la percentuale di risposte esatte ma anche la rapidità con cui il candidato le ha fornite.

Uno dei test attitudinali più popolari è il DAT (*Differential Aptitude Tests*), pubblicato per la prima volta nel 1947 e periodicamente rinnovato. Si tratta di una batteria di sub-test che misurano vari aspetti: dal ragionamento numerico a quello verbale, dalla velocità e precisione al cosiddetto ragionamento meccanico, di cui qui vediamo come può essere formulato un quesito con quattro opzioni di risposta.

Quante pulegge girano in senso orario?



Per completezza, la risposta corretta è C. Girano in senso orario le pulegge A, B, D, F, G e H.

Sempre fra i test che misurano le capacità cognitive particolarmente diffuso è l'HBRI (*Hogan Business Reasoning Inventory*), progettato per esaminare gli stili di ragionamento – principalmente *problem solving* e *decision making* – sul posto di lavoro. La Hogan è una società di Tulsa, in Oklahoma, e deve la sua fama al fatto di aver creato il test utilizzato dalla FBI per i reclutamenti.

Più in generale, i moderni test attitudinali esplorano le cosiddette intelligenza cristallizzata e intelligenza fluida. Per intelligenza cristallizzata si intende la capacità di apprendere dall'addestramento

e dalle esperienze passate ciò che va applicato nelle situazioni che si presentano. Per intelligenza fluida si intende viceversa la capacità creativa di elaborare strategie per la risoluzione di problemi del tutto nuovi e imprevisi.

I test della personalità

A differenza degli attitudinali, i test della personalità non prevedono risposte corrette o sbagliate. In genere gli “item” propongono affermazioni sulle quali il candidato è invitato ad esprimere il suo grado di accordo o disaccordo scegliendo fra le 5 opzioni della scala di Likert [1], di cui vediamo un esempio.

ITEM: Mi piace incontrare gente nuova				
☐	☐	☐	☐	☐
Assolutamente FALSO	Piuttosto FALSO	Nè VERO nè FALSO	Piuttosto VERO	Assolutamente VERO

Molti test sono però strutturati a scelta multipla. Il candidato è messo di fronte a quattro opzioni, spesso ugualmente

desiderabili, e gli viene richiesto di indicare sia quella che giudica più corrispondente al suo essere sia quella che lo è di meno. Anche qui, un esempio.

ITEM: Mi ritengo una persona...

	PIÙ	MENO
RESPONSABILE	☐	☐
AMICHEVOLE	☐	☐
CORRETTA	☐	☐
STIMOLANTE	☐	☐

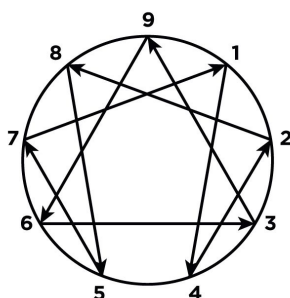
Il mercato premia ancora test che hanno fatto la storia in questo settore e che sono già stati illustrati in precedenza: l'innossidabile Myers-Briggs Type Indicator, il 16PF e le varie versioni del Big Five. Benché sia stato originariamente progettato per essere utilizzato in campo clinico, ha trovato poi ampio impiego nella selezione del personale il chilometrico MMPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*) che si basa su ben 567 item. Ha il pregio di evidenziare eventuali disturbi della personalità –

come ossessioni o fobie, tendenze alla depressione o alla paranoia – altrimenti non facilmente rilevabili. In Italia l'MM-PI da anni viene somministrato a quanti si candidano per la carriera militare o per entrare a far parte delle forze dell'ordine.

Notevolmente diffuso è anche l'HPI (*Hogan Personality Inventory*) della già citata società di Tulsa. Sulla piazza da oltre trent'anni, misura sette tratti: stabilità emotiva, ambizione, socievolezza, sensibilità interpersonale, prudenza, curiosità ed interesse alla conoscenza. Fra i principali fornitori figura inoltre SHL, una società inglese la cui linea di prodotti è distribuita da CEB, uno dei colossi mondiali nel campo della consulenza e dei servizi alle imprese.

Nell'ultimo decennio del secolo scorso, infine, sono apparsi vari test basati sulla teoria dell'enneagramma, simboleggiata da una figura geometrica iscritta in un cerchio le cui nove punte, per-

fettamente equidistanti fra loro, sono funzionali ad indicare 9 archetipi di personalità considerati prevalenti mentre le frecce tracciano il sistema dei collegamenti.



Autore della teoria fu il boliviano Oscar Ichazo e i 9 tipi da lui identificati sono definiti in inglese *reformer* , *helper* , *achiever* , *individualist* , *investigator* , *loyalist* , *enthusiast* , *challenger* e *peacemaker* . Con traduzioni non sempre letterali, alcune delle classificazioni più correnti in italiano sono: perfezionista, altruista, manager, creativo, osservatore, scettico, edonista, leader e mediatore. Il test più

accreditato fra quelli fondati sull'enneagramma è il RHETI (*Riso-Hudson Enneagram Type Indicator*), un questionario di 144 item pubblicato nel 1999 a New York dall'Enneagram Institute.

Le valutazioni comportamentali

Nel 1978 comparve il *Keirsey Temperament Sorter*, un test al quale nei successivi decenni si sarebbero sottoposte più di 40 milioni di persone. Progettato da David Keirsey, docente della California State University, il test riprendeva espressamente il Myers-Briggs tanto da rendere difficile cogliere in cosa si distinguesse: sviluppava anche in questo caso le teorie di Jung e le declinava identificando sempre le stesse 16 varianti di tipi di personalità.

A ben vedere, tuttavia, una differenza piuttosto sostanziale c'era: mentre il Myers-Briggs basava le sue classificazioni su pensieri e sentimenti, il *Keirsey*

Temperament Sorter si focalizzava viceversa sui comportamenti. Con il termine temperamento, infatti, Keirsey spiegò che intendeva una configurazione in cui si sommano quelle che definì le due dimensioni fondamentali del comportamento umano: comunicazione e azione.

Le modalità comportamentali costituiscono soltanto uno degli aspetti della personalità di un individuo ma in molte attività rappresentano, in misura più o meno accentuata, il principale fattore di successo. L'affermarsi di questa consapevolezza ha fatto sì che, almeno nell'ambito della selezione del personale, i test puramente psicometrici, progettati per misurare i tratti più cruciali della personalità, abbiano perso gradatamente terreno a favore dei test di investigazione comportamentale, la gran parte dei quali si basa sulla teoria DISC di William Marston.

Marston morì nel 1947, poco più che cinquantenne, e già l'anno successivo lo

psicologo industriale Walter Clarke costruì il primo test ispirato alla sua teoria. A valorizzarla appieno fu però un altro psicologo, John Geier, che acquisì dalla vedova i diritti di sfruttamento delle opere di Marston e nel 1970 fu allo stesso tempo creatore ed editore del *Personal Profile System*, il primo test imperniato sul modello DISC reso disponibile su larga scala.

La società originariamente fondata da Geier è tuttora saldamente sul mercato e, dopo vari passaggi di proprietà, nel 2012 è stata acquistata dalla Wiley, una delle principali case editrici mondiali, per 85 milioni di dollari: in fatto di test gli attuali prodotti di punta sono il *DISC Classic* e l'*Everything DISC*. Quanto a Geier, nel 1990 ha avviato ad una nuova società (la *Geier Learning International*) che commercializza vari strumenti di analisi sempre basati sul modello DISC. In precedenza, nel 1984, sulla scena era comparsa la TTI (*Target Training International*), un'azienda dell'Arizona fonda-

ta da Bill Bonnstetter e dal figlio Dave, che fu la prima ad informatizzare le valutazioni DISC e successivamente ad istituire un servizio di somministrazione e di consegna dei test mediante internet.

In epoca più recente particolare successo ha riscosso l' *Extended Disc*, messo a punto fra il 1994 e il 1997 in Finlandia e poi esportato in più di 50 paesi, che ha ampliato lo spettro di indagine identificando di ogni soggetto analizzato due distinti stili comportamentali: il naturale e l'adattato. La differenza è sostanziale. Lo stile naturale o inconscio si compone degli atteggiamenti spontanei e istintivi, mentre lo stile adattato o conscio è l'effetto di quegli adeguamenti che ciascuno di noi si impone ed attua rispetto al contesto ed alla luce delle esperienze. La doppia chiave di lettura rafforza la capacità predittiva ed anche in virtù di questa prerogativa l' *Extended Disc* oggi figura fra i primi cinque test più utilizzati al mondo.

Sempre a proposito di test comportamentali merita un cenno il *Belbin Team Inventory*, elaborato dallo studioso britannico Meredith Belbin e concepito per definire, fra 9 possibili opzioni, il ruolo più idoneo che l'esaminato può rivestire all'interno di un gruppo. Un'impronta comportamentale caratterizza poi il *Caliper Profile*, un test che va per la maggiore negli Stati Uniti ed è stato prescelto dalla NBA, la lega del basket professionistico, per valutare i cestisti che annualmente vengono messi sotto contratto.

Assimilabile infine ai test comportamentali è l' *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i), che propriamente è uno strumento ideato dallo psicologo israeliano Reuven Bar-On per misurare l'intelligenza emotiva. L'EQ-i è stato pubblicato per la prima volta nel 1997 e dal 2009 è disponibile la versione italiana. Il questionario prevede 133 item e la valutazione viene effettuata su 5 scale princi-

pali: adattabilità, gestione dello stress, umore, qualità intrapersonali e qualità interpersonali.

[1] Rensis Likert è stato uno psicologo sociale statunitense che ideò la scala nel 1932. In alcuni test viene proposta anche con un diverso numero di opzioni (per lo più 4 o 7).

CONCLUSIONI

Arthur Jensen, famoso psicologo statunitense tacciato di razzismo per aver sostenuto che l'intelligenza dipendeva da fattori genetici, a proposito dell'utilità dei test ebbe a dire qualcosa di francamente incontestabile: "Non si può trattare la febbre buttando via il termometro". Lo scetticismo con il quale in molti ambienti imprenditoriali venne accolta, nel secolo scorso, l'introduzione dei primi strumenti di analisi non ha più ragione d'essere. E non lo hanno neppure le obiezioni sollevate nel '68 quando la meritocrazia rischiò di essere spacciata per discriminazione.

Nelle pagine precedenti crediamo di aver illustrato il percorso che ha portato a conse-

gnarci una gamma di strumenti, sempre più perfezionati, che si fondano su criteri oggettivi e scientifici, ampiamente verificati e certificati ed in grado di misurare in maniera concreta – e non teorica – le effettive capacità delle persone, sulla base di dati stabili, per nulla influenzati dall'estemporaneità di un umore o di una situazione, e di ben definiti algoritmi di calcolo e di controllo dell'attendibilità.

Certamente test infallibili non esistono e verosimilmente non esisteranno mai. Le persone non sono robot, il cui funzionamento è scontato e prevedibile. La scelta delle persone continuerà a riservare delle incognite, in fondo si tratta per certi versi di una scommessa. Rinunciare tuttavia a priori agli strumenti che aiutano a vincerla aumenta le probabilità che si possa perderla.