

# Il colloquio di gruppo: uno per tutti e tutti per uno

1. Essere giudicati: cosa viene valutato in un colloquio di gruppo 2. Adesso cosa mi aspetta? 3. Qualche esempio 3.1. Il Consiglio di Amministrazione 3.2. Il Naufrago 3.3. La Società crocieristica 3.4. Il Centro di aggregazione multifunzionale 4. La giusta tattica: come affrontare il colloquio di gruppo 4.1. Come mi preparo? 4.2. E adesso cosa faccio? 4.2.1. Uno per tutti: il comportamento individuale 4.2.2. Tutti per uno: il comportamento di gruppo 5. E dopo? 6. Un esempio di “pagella” In sintesi

Il colloquio di gruppo viene utilizzato sempre più frequentemente nei processi di selezione per valutare profili di giovani laureati.

Lo scopo è quello di individuare il possesso di caratteristiche attitudinali e comportamentali che risultano necessarie a ricoprire specifici ruoli. Queste potenzialità solitamente non emergono né dalla lettura del CV né dal colloquio individuale. Inoltre, tale tecnica consente di comprendere quale candidato sia il più adatto ad essere inserito in quella data realtà e posizione: è un punto di vista privilegiato per raccogliere quante più informazioni possibili sulla personalità del candidato alla luce del fatto che chiunque, nelle realtà lavorative attuali, sperimenta le dinamiche proprie del lavoro in team.

La prova di gruppo, quindi, permette al selezionatore di verificare, con qualche dato concreto, la frase che ormai tutti inseriscono nel proprio CV: *“Sono capace di relazionarmi con gli altri e di lavorare in gruppo”*.

## **1. Essere giudicati: cosa viene valutato in un colloquio di gruppo**

La caratteristica principale della prova di gruppo è dunque quella di porsi come strumento predittivo: attraverso l'utilizzo di simulazioni è possibi-

le verificare la presenza di comportamenti e valori, considerati fondamentali dall'azienda e che, con un elevato livello di affidabilità, saranno messi in atto anche in situazioni reali.

L'attenzione dei selezionatori è rivolta soprattutto alle relazioni che si instaurano fra i partecipanti, ma anche al modo con cui si affrontano i casi di discussione proposti. Grande importanza rivestono:

1. la cooperazione e la capacità di negoziare per raggiungere l'obiettivo;
2. il rispetto dei tempi, delle regole e delle istruzioni assegnate;
3. la qualità e la pertinenza delle argomentazioni;
4. la capacità di proporre e intervenire (e non il numero degli interventi);
5. l'ascolto e l'accettazione delle argomentazioni altrui ed il rispetto delle opinioni;
6. la capacità di delega e di gestione dei rapporti con gli altri del gruppo;
7. l'atteggiamento verbale e non verbale del candidato;
8. la leadership, intesa come capacità di negoziare senza imporsi;
9. la flessibilità mentale;
10. l'autonomia e la capacità di decisionale;
11. la capacità di analisi e sintesi.

Anche durante la fase conclusiva, il selezionatore giudicherà positivamente la persona scelta dal gruppo per esporre le conclusioni finali.

## **2. Adesso cosa mi aspetta?**

Tutti i candidati convocati si trovano ad affrontare una o più prove divisi in gruppi, composti da un minimo di cinque a un massimo di dieci persone: questo è infatti il numero ideale affinché i selezionatori possano osservare con attenzione tutti i candidati. Solitamente ogni gruppo viene formato in base ai dati emersi dall'analisi del CV o da un'eventuale precedente colloquio individuale, in modo da essere composto da candidati che abbiano simili esperienze formative e professionali.

I selezionatori sono collocati nella stanza in posizioni strategiche da cui possono osservare i singoli partecipanti e le loro interazioni. A valutare i candidati saranno principalmente psicologi e recruiter, ma alcune volte potrebbero essere presenti anche altre figure aziendali come, ad esempio, il responsabile della divisione per la quale ci si è candidati.

Può accadere che ci sia una prima fase in cui viene chiesto ai candidati di presentarsi e di raccontare le proprie aspirazioni e aspettative pubblicamente ed un secondo step in cui i selezionatori assegnano al gruppo una discussione su un determinato tema.

Può anche essere previsto un momento conclusivo del colloquio di gruppo, durante il quale viene richiesta l'identificazione, da parte del gruppo, di un candidato che avrà il compito di esporre la soluzione del tema proposto.

In alcune aziende si è soliti svolgere un'ultima fase del colloquio che prevede molto spesso un momento di feedback con il selezionatore o gli osservatori sia rispetto alle sensazioni dei candidati, sia per un riepilogo delle prove affrontate. Tale fase, inoltre, potrebbe comprendere anche un ulteriore colloquio individuale, motivazionale, che può essere somministrato in un giorno diverso solo ai candidati selezionati.

La prova di gruppo può avvenire secondo due diverse formule:

1. **dinamica strutturata:** in un tempo massimo definito, il gruppo deve risolvere o dare un giudizio di valore su un caso scritto. Scegliere tra varie alternative e a compiere alcune decisioni, prima individualmente e poi condivise in gruppo, con la finalità di creare una graduatoria unanime di soluzioni;
2. **la dinamica destrutturata:** non prevede l'assegnazione specifica di un caso, ma la scelta del tema è lasciata alla fantasia del gruppo. Un metodo, questo, più complicato da gestire e quindi più raramente proposto, ma che permette ai selezionatori di valutare caratteristiche come la creatività e la reattività generale dei candidati, che emergono più difficilmente con l'applicazione delle altre metodologie.

La formula con dinamica strutturata può prevedere la somministrazione di diverse tipologie di casi.

1. **Casi coerenti con la posizione da ricoprire** (Esempio 1 e 3), che possono essere a soluzione chiusa o aperta, cioè avere rispettivamente un'unica soluzione giusta o non averla.
2. **Casi irreali**, totalmente immaginari e scollegati dal contesto lavorativo (Esempio 2), solitamente a soluzione aperta.
3. **Casi con assegnazione di ruoli predefiniti** (Esempio 4): situazioni-stimolo che richiedono il raggiungimento di un obiettivo individuale attraverso un obiettivo comune concordato; sono esercitazioni a sfondo negoziale che vedono l'assunzione di un ruolo organizzativo in relazione ad un problema che coinvolge più figure aziendali.

### 3. Qualche esempio

Per meglio comprendere ed affrontare tali prove vediamo qualche esempio.

### **3.1. Il Consiglio di Amministrazione**

**Introduzione:** avete 10 minuti per risolvere questa simulazione di gruppo. Scegliete un segretario fra voi che abbia il compito di: 1) rispettare il tempo (10' compresi quelli che state impiegando per leggere il caso); 2) leggere ufficialmente il risultato finale a tutto il gruppo allo scadere del tempo.

**Ambientazione:** siete stati appena nominati nel Consiglio di Amministrazione di una prestigiosa multinazionale che opera nel mercato dei beni di largo consumo. Avete deciso di sviluppare per i prossimi anni una nuova immagine che caratterizzi l'azienda soprattutto nei confronti dei vostri stakeholders e dei potenziali neo-assunti. Da un brainstorming a livello internazionale sono stati identificati alcuni possibili valori chiave:

- rapida crescita professionale ed economica;
- prestigio e solidità della società;
- contesto lavorativo amichevole;
- possibilità di viaggiare in giro per il mondo;
- autogestione del lavoro nei tempi e modi;
- aiutare per il miglioramento e il progresso della società civile;
- sviluppare molte relazioni sociali;
- ordine: avere un lavoro strutturato con obiettivi chiari;
- sfide: affrontare problemi e casi difficili come sfida per le mie capacità.

**Obiettivo:** predisporre, con il resto del gruppo, una gerarchia (per ordine di importanza) dei valori aziendali che volete sviluppare. Buon lavoro!

### **3.2. Il Naufrago**

**Introduzione:** avete 10 minuti per risolvere questa simulazione di gruppo. Scegliete un segretario fra voi che abbia il compito di: 1) rispettare il tempo (10' compresi quelli che state impiegando per leggere il caso); 2) leggere ufficialmente il risultato finale a tutto il gruppo allo scadere del tempo.

**Ambientazione:** Il tuo yacht nel sud del Pacifico sta affondando, non puoi lanciare SOS, la radio di bordo è rotta, ti restano pochi minuti prima di affondare. Per arrivare all'isola più vicina hai una scialuppa che può contenere, a parte te, solo uno di questi seguenti oggetti:

- radio di bordo (rotta);
- cane mascotte della nave;
- cassetta del pronto soccorso;
- scatola di viveri;
- cassetta degli attrezzi;
- cassa con armi;
- pacco di coperte;
- tanica di acqua dolce;
- cassetta di liquori;
- razzi di segnalazione.

**Obiettivo:** stabilire, con il resto del gruppo, un elenco (per ordine di importanza) degli oggetti da portare sull'isola.

### **3.3. La Società crocieristica**

**Introduzione:** avete 10 minuti per risolvere questa simulazione di gruppo.

Scegliete un segretario fra voi che abbia il compito di: 1) rispettare il tempo (10' compresi quelli che state impiegando per leggere il caso); 2) leggere ufficialmente il risultato finale a tutto il gruppo allo scadere del tempo.

**Ambientazione:** siete responsabili del team di una società di consulenza che deve inserire risorse nell'organico di un'azienda, operante nel settore crocieristico, nella divisione pricing.

**Obiettivo:** definire le cinque caratteristiche (in ordine di importanza) che dovrà possedere il candidato ideale.

### **3.4. Il Centro di aggregazione multifunzionale**

**Introduzione:** avete 20 minuti per risolvere questa simulazione di gruppo.

Scegliete un segretario fra voi che abbia il compito di: 1) rispettare il tempo (20' compresi quelli che state impiegando per leggere il caso); 2) leggere ufficialmente il risultato finale a tutto il gruppo allo scadere del tempo.

**Ambientazione:** un comune, porta avanti diverse attività, grazie al lavoro del suo centro di aggregazione multifunzionale. Il budget disponibile per il nuovo anno è di 50.000 euro. Le diverse aree in cui opera sono:

- **laboratorio teatrale:** un insegnante di recitazione, due lezioni a settimana per la durata di otto mesi, fitto locale, materiali per scenografie e costumi;
- **corsi di lingua inglese:** un insegnante madrelingua per tre volte a settimana per la durata di dieci mesi, locali messi a disposizione dalla pro-loco;

- **laboratorio musicale:** un insegnante con diploma al conservatorio, una lezione a settimana per otto mesi e necessità di acquisto di strumenti musicali di base;
- **visite guidate a mostre e monumenti:** tre guide turistiche con patentino, mezzo di trasporto;
- **laboratorio artistico:** un insegnante, spese per materiali e spese per ristrutturazione.

**Obiettivo:** ad ogni area verrà assegnato un budget sconosciuto ai responsabili delle altre. La somma dei budget assegnati alle singole aree supera il budget annuale disponibile. Sarà compito di ogni area identificare il budget necessario al proprio gruppo. L'obiettivo finale è quello di giungere alla stesura di un budget condiviso da tutti i responsabili delle singole aree di attività.

## 4. La giusta tattica: come affrontare il colloquio di gruppo

Non esiste una formula prefissata per il colloquio di gruppo ed ogni società di selezione lo organizza e gestisce in maniera originale. Molto dipende, infatti, dalla politica dell'azienda e dal tipo di caratteristiche e competenze ricercate per ricoprire un dato profilo. Nonostante ciò, è bene sempre ricordare che, in quanto prova in team, segue alcune regole particolari.

### 4.1. Come mi preparo?

Il colloquio di gruppo, come tutte le altre prove di selezione, inizia ancor prima di trovarsi in azienda:

- a) **conoscere se stessi e autostima:** mettere a fuoco un quadro delle proprie potenzialità e criticità, che comprenda anche una valutazione delle proprie aree di miglioramento. Il candidato prima di riuscire a convincere i selezionatori, dovrà essere convinto lui stesso. Avere una buona consapevolezza di sé, inoltre, può aiutare a valorizzarsi, dimostrando di saper gestire efficacemente anche gli aspetti personali più critici;
- b) **sempre preparati:** informarsi sulle attività dell'azienda e cercare di capire, quali attitudini e capacità verranno sondate dai selezionatori, in modo da non farsi trovare del tutto impreparati;
- c) **il colloquio inizia in sala d'attesa:** arrivare con sufficiente anticipo per evitare che contrattempi imprevisti possano pregiudicare l'idea che l'interlocutore si farà sulla capacità del candidato di far fronte agli impe-

gni. Nell'arco delle lunghe ore durante le quali si svolgeranno le prove di gruppo si avranno diverse occasioni, coffee break o pausa pranzo, per interagire con gli altri candidati e, talvolta, anche con i selezionatori. In tali momenti, è bene non rimanere in disparte e cercare di non risultare eccessivamente formali.

## **4.2. E adesso cosa faccio?**

Durante il colloquio di gruppo non ci si trova soli al cospetto del selezionatore ma insieme ad altri candidati, cosa che, pur apparendo, inizialmente, un'ulteriore difficoltà, se sfruttata ed affrontata con i giusti accorgimenti può diventare il miglior modo per far emergere attitudini, capacità e punti di forza.

### *4.2.1. Uno per tutti: il comportamento individuale*

- a) **Tempo e concentrazione:** nonostante la lunga durata delle prove (si può arrivare anche ad 1 ora), mantenere sempre alta la concentrazione, seguire la prova con serietà ed impegno, leggendo il testo con molto impegno, e non rischiare di uscire fuori tema. Attenzione al tempo (e alle scadenze date) e considerare che di solito ogni intervento singolo non deve durare oltre un minuto. Restare sempre calmi, parlare tranquillamente e senza la fretta di dover finire il prima possibile.
- b) **Immedesimarsi nel caso presentato:** molto spesso i casi che verranno sottoposti al gruppo potranno apparire particolarmente surreali. Vengono, infatti, creati in tal modo appositamente per comprendere quale potrebbe essere la reazione del candidato davanti alle incertezze e alle situazioni impreviste. Quindi, immedesimarsi nel caso proposto, evitando facili ironie e svolgere i compiti assegnati in maniera coerente e come fossero casi reali.
- c) **Conoscere il gruppo:** è di grande importanza per i selezionatori notare che un candidato ricorda i nomi degli altri partecipanti durante la discussione: si è già stati con loro in sala di attesa o in altri momenti di pausa, ottime occasioni per poter chiedere loro i nominativi.
- d) **Saper ascoltare:** concentrarsi sull'interlocutore, prendendo nota delle sue opinioni, ponendosi in situazione di ascolto attento, non fingendo di essere interessati ma cercando, realmente, uno spunto di riflessione nel confronto. Evitare le critiche fini a se stesse e le polemiche sterili. Argomentare le proprie affermazioni proponendo esempi veritieri e, alla fine di un intervento, conviene sempre riepilogare le idee esposte.

- e) **Lo sguardo:** guardare tutti i partecipanti mentre si espone un concetto. Non è corretto richiedere un feedback visivo ai selezionatori poiché questi sono “fuori dal gioco” e bisogna evitare assolutamente di farsi distrarre nell’osservare le loro reazioni.
- f) **I gesti e la postura:** non si comprende mai abbastanza quanto sia importante la postura ad un colloquio. È buona norma non accavallare le gambe, tenere le mani fuori dalle tasche e le braccia non incrociate, mantenere una postura eretta ma non eccessivamente rigida. I selezionatori considerano anche la gestualità con la quale si accompagna il discorso, ma attenzione a non esagerare. Controllare l’ansia e i messaggi non verbali evitando di dondolarsi sulla sedia e giocherellare con i capelli o oggetti vari (penne, anelli, ecc.).
- g) **Il tono di voce:** modulare il tono di voce né troppo alto né troppo basso. Soprattutto, evitare di sovrapporre la propria voce a quella degli altri candidati. È buona norma, infatti, dopo l’intervento di un’altra persona, attendere 1-2 secondi prima di parlare.
- h) **Caratteri timidi:** non tenersi in disparte durante le discussioni credendo che le proprie idee non siano valide. I selezionatori non badano al risultato del caso che hanno sottoposto ma a come si comportano i candidati all’interno del gruppo. Non essere in imbarazzo neanche quando si è i primi a dover leggere qualcosa ad alta voce oppure a presentarsi: prendere la parola senza aspettare che siano gli altri a deciderlo. Non assumere atteggiamenti che rischiano di apparire gregari ma, invece, cercare di apportare qualcosa di proprio e originale alla discussione.

#### 4.2.2. *Tutti per uno: il comportamento di gruppo*

- a) **Il ruolo nella squadra:** cercare di comprendere quale sia il proprio ruolo e quale possa essere il miglior apporto al lavoro di gruppo. Molti pensano che dimostrarsi un leader sia l’unica strategia vincente ma bisogna ricordare che vi sono modi diversi per portare quel qualcosa in più che, in un’equipe, può fare la differenza. Così, in un gruppo, è necessario che esista la figura del moderatore, che organizza gli interventi, o quella dell’innovatore, pronto a proporre idee brillanti o “out of the box”, ma anche quella di chi, più pratico, sa ricondurre tali suggestioni a progetti concreti. I selezionatori valutano favorevolmente il candidato che inizia la discussione, soprattutto se riesce ad impostare la conversazione e ad organizzare gli interventi. Non forzare, però, atteggiamenti e ruoli non naturali: essere propositivi e, in caso di dubbi, non esitare a porre domande pertinenti per chiarirli.



- b) **Collaborare:** essere comprensivi e favorire i contributi degli altri, mostrandosi oggettivi nella valutazione del caso e mirando ad un obiettivo di gruppo e non a quello individuale. Come in un vero contesto di lavoro, quello che conta è l'obiettivo finale, non la propria vittoria dialettica sugli altri membri del gruppo. Quanto più si saprà mostrare cooperativo, flessibile e capace di relazionarsi con gli altri, tanto più il candidato colpirà favorevolmente chi lo deve valutare. Non viene ben valutato il candidato che si impone sugli altri, ma alzarsi per scrivere su una lavagna le idee dei compagni è un'eccellente iniziativa. Far emergere il proprio senso di giustizia, sottolineando l'importanza del fatto che ognuno possa esprimere la propria idea, coinvolgendo anche chi ha difficoltà a prendere la parola.
- c) **Non arroccarsi sulle proprie idee:** accettare sempre il confronto e contemplare la possibilità di cambiare opinione. Evitare, quindi, di essere troppo rigidi sulle proprie posizioni, mettersi in discussione e tenere conto delle opinioni altrui per arrivare a una conclusione il più possibile condivisa. Non bisogna mai dire “No”: è preferibile fare uso della forma “*Secondo me*” accompagnata da argomentazioni solide, in quanto viene valutato positivamente l'essere decisi ma flessibili e capaci di relazionarsi agli altri.

## 5. E dopo?

- a) **Ringraziare:** ringraziare gli esaminatori per il tempo dedicato ai candidati, senza concludere l'incontro in modo brusco. Eventualmente, ribadire il proprio interesse verso la posizione.
- b) **Organizzazione:** attendere la risposta entro i termini comunicati durante il colloquio ed eventualmente, se quest'ultimo ha esito positivo, sollecitare discretamente informazioni, preferibilmente via e-mail.
- c) **Lessons learned:** cogliere l'opportunità di valutare la propria prestazione nel colloquio (o nell'iter di selezione) e individuare le proprie aree di miglioramento, in modo da poter definire adeguate azioni future.

## 6. Un esempio di “pagella”

Si riporta un esempio di scheda di valutazione delle capacità e competenze, utilizzata durante i colloqui di gruppo. È un utile strumento per comprendere cosa e come venga valutato, quali skill siano quelle più richieste e sulle quali concentrare maggiormente l'attenzione durante la propria preparazione.

Nome e cognome del candidato \_\_\_\_\_ data \_\_\_\_\_

Dare un punteggio da 1 a 5 a ciascun aspetto comportamento

### **Flessibilità mentale**

*Capacità di recepire nuove idee, e di saperle adattare al contesto con autonomia e spirito critico.*

- non ricorre a questioni di principio nei ragionamenti
- disposto ad accogliere-valutare i punti di vista altrui
- pur senza rinunciare alla propria autonomia, integra i ragionamenti degli altri con i propri
- le sue valutazioni tengono conto del contesto e sa essere autocritico

### **Leadership**

*Attività di guida, controllo e coordinamento delle persone per il raggiungimento di obiettivi. Osservare sia il comportamento del valutato, sia quello di risposta degli altri.*

- ottiene facilmente ascolto e le sue proposte sono considerate
- gli altri sono attenti al suo consenso
- dà ordine agli interventi/promuove l'espressione dei silenziosi
- fa il punto della situazione in un modo accettato dagli altri
- spinge efficacemente all'azione

### **Autonomia e capacità decisionale**

*Esercizio della discrezionalità all'interno dei confini di ruolo prefissati per raggiungere un obiettivo, tollerando l'ansia.*

- non chiede continuamente consigli e approvazione
- sostiene le proprie idee anche di fronte all'autorità e al gruppo
- non aderisce passivamente alle proposte altrui, né le rifiuta costantemente
- decide sulla base delle informazioni a disposizione

### **Capacità di lavorare in gruppo**

*Abilità di stabilire contatti con altri per arrivare a risultati che vadano oltre la somma dei singoli contributi.*

- accetta le soluzioni basate sull'esperienza degli altri
- organizza e pianifica il lavoro in maniera ottimale
- tende ad essere propositivo e non perentorio
- si sforza di capire punti di vista diversi
- sa mediare per raggiungere un obiettivo comune

### **Capacità di analisi e sintesi**

*Abilità di sintetizzare le informazioni dall'analisi di un problema nei suoi diversi aspetti.*

- riassume rapidamente e con efficacia i termini dei problemi tralasciando particolari poco importanti
- non va mai "fuori tema"
- è spesso punto di riferimento perché rielabora organicamente i diversi punti di vista
- compara i diversi aspetti dei problemi deducendone effetti e ipotizzando possibili conseguenze
- è attento ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria e nella dispersività

**Punteggio globale (1 – 25):** \_\_\_\_\_

**Note:**

---

## In sintesi

- Il colloquio inizia in sala d'attesa! È fondamentale essere sempre **puntuali**, cercare di **interagire** con gli altri candidati e conoscerne i nomi. È bene evitare di rimanere in disparte e di risultare eccessivamente formale, anche se non bisogna mai dimenticare che si è in un momento di valutazione e selezione.
  - Durante il colloquio di gruppo, il candidato dovrà ricordare che è importante:
    - rispettare i **tempi** e mantenere la **concentrazione**;
    - mantenere un **tono** di voce deciso e **parlare lentamente**;
    - **immedesimarsi** nel caso presentato;
    - puntare sempre sulla **semplicità** e la **coerenza**;
    - comprendere quale sia il proprio **ruolo nella squadra**;
    - **collaborare** e **rispettare** le idee e il ruolo altrui;
    - **non arroccarsi sulle proprie idee**.
  - L'attenzione dei selezionatori è rivolta soprattutto alle relazioni che si instaurano fra i partecipanti, ma anche al modo con cui si affrontano i casi. Il candidato deve ricordare che non è più solo e deve riuscire, con l'aiuto dei consigli proposti in questo testo, a **far emergere** se stesso e **le proprie capacità cooperando con il gruppo**.
-