

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto Fabbrica dei talenti
scrivi a: selezione@adapt.it*

“La credenza che la realtà che ognuno vede sia l’unica realtà è la più pericolosa di tutte le illusioni.” Questa citazione di Paul Watzlawick, valida in generale, è particolarmente efficace per spiegare i limiti e i pericoli che si generano durante i processi di selezione del personale. Il problema principale di un processo di valutazione è infatti relativo all’interpretazione soggettiva della realtà, poiché ogni individuo crea un proprio *frame*.

Con questo termine, come afferma Montanari, si intendono “delle particolari strutture mentali che permettono a ogni individuo di definire in modo diverso dagli altri le modalità di approccio al problema”.

Esistono persone che sono predisposte ad analizzare le informazioni e a risolvere i problemi in modo logico e razionale e altre che tendono ad essere più intuitive e creative.

Solitamente, quando un individuo si trova a dover risolvere un problema complesso, tende a semplificarlo attraverso l’utilizzo delle euristiche, ovvero strategie, tecniche e procedimenti utili a ricercare un argomento o un concetto per risolvere un problema.

Alla base di questa nozione vi sono quelli che Kahneman definisce: “Sistema 1” e “Sistema 2”. Il “Sistema 1” rappresenta il pensiero intuitivo, frutto delle esperienze passate: si tende a risolvere un problema o ad attuare un processo di valutazione sulla base di situazioni simili. Il “Sistema 2”, la parte razionale, valuta invece le situazioni in maniera più logica e lenta.

Se da un lato l’utilizzo di queste strategie, semplifica la risoluzione del problema e la presa di decisione, dall’altro genera la nascita di errori cognitivi: dei limiti mentali inconsci

che ogni persona ha nel momento in cui si trova a valutare una determinata situazione e che derivano dal fatto che ciascuno tenda a focalizzarsi soltanto su una parte della realtà.

Anche la valutazione soggettiva del personale può essere fonte di questa tipologia di errori; risulta invece priva di distorsioni cognitive una valutazione oggettiva, ovvero un'analisi che si basa sulle informazioni ottenute attraverso metodi statistici e matematici che includono l'uso di strumenti come: test attitudinali, professionali e psicologici.

Le distorsioni che si presentano durante una valutazione soggettiva del personale possono dipendere da diversi fattori: il tempo che il valutatore ha a disposizione per selezionare il candidato, lo stato psico-fisico del valutatore stesso, le sue percezioni, il contesto organizzativo in cui vengono svolte le analisi e le ragioni per le quali avvengono.

L'effetto alone rappresenta uno dei principali errori cognitivi nella valutazione del personale e consiste nell'attribuire un giudizio totalmente positivo o negativo al candidato solamente perché una sua caratteristica ha influenzato l'intera opinione dell'esaminatore; un tipico effetto alone è ad esempio l'associazione bellezza-intelligenza. Una modalità per ridurre questo errore cognitivo consiste nell'utilizzare delle griglie di valutazione, ovvero delle tracce utili a ricordare al selezionatore quali caratteristiche fondamentali il candidato dovrebbe possedere al fine di ricoprire un determinato ruolo.

Un altro errore tipico è l'effetto indulgenza, il quale si presenta nel momento in cui l'azienda ha necessità di assumere una persona in tempi brevi: in questo caso il selezionatore tende a valutare un candidato in maniera troppo positiva e poco adeguata al ruolo che dovrebbe ricoprire.

La situazione opposta si verifica invece con l'effetto severità che ricorre qualora debbano essere selezionate persone per ricoprire ruoli molto importanti. In questa situazione il valutatore tende a essere eccessivamente severo nella scelta del candidato che, a

meno di possedere un profilo identico a quello ideale, difficilmente sarà selezionato.

L'effetto equazione personale è poi un altro errore a causa del quale il valutatore tende a giudicare positivamente il candidato che possiede caratteristiche simili alle sue e, di conseguenza, negativamente chi se ne discosta.

Questi sono solamente alcuni degli errori cognitivi che possono scaturire durante un processo di valutazione del personale.

È importante sottolineare che, all'interno di un contesto dinamico e competitivo come quello attuale, le persone giocano un ruolo rilevante nelle organizzazioni e di conseguenza la loro valutazione è un processo molto delicato. Si ritiene quindi opportuno fare alcune considerazioni in relazione alle caratteristiche che un "buon valutatore" dovrebbe avere.

Ai fini di una corretta valutazione è importante che il selezionatore sia in grado di mettere a proprio agio il candidato, poiché entrambi i soggetti sono persone e in quanto tali hanno l'ansia di giudicare e di essere giudicate.

Questo elemento è spesso fonte di molti errori: il selezionatore inconsciamente tende a focalizzarsi solo sui primi trenta secondi dell'intervista e a ignorare automaticamente tutte le altre informazioni che avrebbe potuto reperire nel tempo rimanente; allo stesso modo, se il candidato si sente sotto pressione e non a proprio agio, difficilmente riuscirà a essere sé stesso, generando una valutazione non attendibile.

Il valutatore ha quindi un compito importante: cercare di controllare la propria ansia al fine di non distorcere le informazioni e al tempo stesso tranquillizzare la persona che ha di fronte.

È fondamentale che il selezionatore, oltre ad analizzare il candidato, proceda con un'autoanalisi, chiedendosi se le motivazioni per le quali sta valutando positivamente o negativamente l'individuo siano influenzate o meno da fattori personali. Alcuni esempi di questi sono la vita privata le percezioni e le emozioni. Queste ultime, in particolare, sono un elemento fondamentale durante la valutazione, poiché hanno la capacità di modificare il processo cognitivo dell'esaminatore e conseguentemente il suo giudizio.

La correzione delle distorsioni cognitive è possibile, ma è frutto di un lungo processo di apprendimento. Ad esempio, qualora il selezionatore fosse consapevole dell'esistenza di errori cognitivi nei propri processi mentali e riuscisse a valutare correttamente le proprie **percezioni, i risultati della valutazione sarebbero più attendibili.**

In conclusione, la consapevolezza del valutatore del fatto che il suo punto di vista rappresenta solo una delle tante facce che la realtà può avere è alla base di una buona valutazione del personale.

Jessica Micelli

ADAPT Junior Fellow

 [@jessicamicelli](https://twitter.com/jessicamicelli)

Scarica il **PDF** 