

LE PERSONE AL CENTRO

Il “rumore” nella selezione

di Paolo Iacchi

LA RECENTISSIMA PRESA DI POSIZIONE DEL PREMIO NOBEL PER L'ECONOMIA, Daniel Kahneman riguardo la scarsa attendibilità dei tradizionali strumenti di executive search molto probabilmente susciterà un certo dibattito tra gli addetti ai lavori. La presa di posizione è contenuta nel volume *Rumore*, uscito in libreria il 7 settembre di quest'anno (D. Kahneman, O. Sibony, C.R. Sunstein, *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, Utet, Milano, 2021). Il rumore, in psicologia e in semiotica, è un disturbo dei processi di comunicazione causato dall'eccesso di informazioni, al punto che anche l'elemento potenzialmente utile non viene riconosciuto o nemmeno individuato. Daniel Kahneman utilizza termine, “rumore”, in un'accezione più ampia, come variabilità indesiderata dei giudizi. Anche se da questi noi riuscissimo ad eliminare ogni tipo di bias, secondo Kahneman rimarrebbe comunque un tasso di variabilità dei processi decisionali troppo alto, al di là di ogni aspettativa.

Tradizionalmente il rumore è un problema a cui non è stato dato grande risalto, al contrario dei bias. Anche nella selezione, i pregiudizi - di genere o razziali - sono stati oggetto di studio e di interventi correttivi per moltissimi anni. Ciononostante, a detta di Kahneman, il processo di selezione è rimasto ancora fortemente soggettivo e assai poco predittivo. Inoltre, non è ancorato a comportamenti osservabili e a scale di giudizio condivise. I colloqui tradizionali hanno un indice di predittività estremamente basso. Vi sono evidenze schiaccianti, ad esempio, che i pareri sui candidati siano

fortemente legati alle impressioni che ci si forma nella fase iniziale informale del colloquio in cui si stabilisce un primo contatto, nei primi due o tre minuti. Tutto il resto del colloquio servirebbe solo per confermare quanto già percepito nel corso dei primi due o tre minuti.

Non solo. Sempre secondo Kahneman, molte aziende si stanno accorgendo dei rischi di una cattiva selezione e reagiscono moltiplicando i colloqui di selezione. Ogni selezionatore, di fatto, adotta formalmente la stessa scala di valutazione, ma assegna a ogni valore un significato differente. Non vi sarebbero mai ancoraggi comuni a comportamenti professionali concreti. I colloqui di selezione, inoltre, spesso non farebbero riferimento ai comportamenti professionali concretamente richiesti alla persona in sede di assunzione.

Kahneman non si limita però solo alla critica, ma cerca di dare anche qualche indicazione costruttiva e cita Google come esempio di azienda che ha migliorato le proprie pratiche di selezione del personale. Google ha adottato una “strutturazione dei giudizi complessi”, basata su tre principi: la scomposizione, l'indipendenza e il giudizio olistico differito. In questa logica, scomposizione significa decidere quali siano gli elementi importanti su cui è bene concentrarsi e quali le informazioni da considerare irrilevanti o comunque meno significative ai fini del processo decisionale di selezione. Inoltre, nel caso di Google, le informazioni considerati rilevanti sono state a loro volta suddivise in quattro valutazioni intermedie relative ad altrettante dimensioni: capacità cognitiva

generale, leadership, allineamento alla cultura aziendale e conoscenze associate al ruolo.

Seguendo il principio dell'indipendenza, ogni dimensione è oggetto di indagine da parte di un valutatore che sottopone il candidato a interviste “comportamentali strutturali”, che fanno cioè riferimento a fatti e comportamenti concretamente agiti. Queste interviste vengono svolte in parallelo e solo in un secondo momento, secondo il principio del giudizio olistico differito, i valutatori si ritrovano e mettono a fattor comune le proprie valutazioni. Unite tra loro soltanto alla fine, come i pezzi di un puzzle, tendono a comporre una figura di senso compiuto.

Il colloquio *face to face*, tipico dell'executive search tradizionale, secondo Kahneman, non avrebbe alcuna valenza predittiva, ma solo una funzione “motivazionale”: spiegare al candidato l'azienda, la posizione, le prospettive di carriera e ogni altro elemento legato all'opportunità professionale. Pensare che i tradizionali metodi di selezione offrano reali garanzie predittive è, secondo la definizione di Daniel Kahneman, semplicemente la “persistenza di un'illusione”. ©

 **PAOLO IACCI**, Università Statale di Milano, Presidente Eca Italia.

IN COLLABORAZIONE CON



AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE