

Tecniche di valutazione: evitare pregiudizi e distorsioni



Perché valutare il personale

- ✓ Analisi delle performance
- ✓ Sviluppo professionale
- ✓ Motivazione e crescita



I rischi della valutazione

Soggettività

Parametri personali → distorsioni

Disomogeneità

Valutatori diversi → risultati incoerenti



Cosa sono i Bias cognitivi?

Distorsioni sistematiche del
pensiero che influenzano la
valutazione



Bias cognitivi più comuni



Pregiudizi

I pregiudizi si verificano quando il valutatore giudica il valutato basandosi su idee preconconcette, invece che su dati oggettivi.

Le cause principali potrebbero essere una conoscenza superficiale dell'altro o alcuni stereotipi dei quali si ha poca consapevolezza.

Ad esempio, ritenere che un dipendente giovane sia meno competente solo per l'età può portare a sottovalutarne i risultati. Questo errore può demotivare la persona valutata, creare un clima di sfiducia e innescare dinamiche discriminatorie.

A lungo termine, il rischio è perdere talenti validi e compromettere la cultura organizzativa basata sul merito.





Profezie che si autoavverano

Questo errore accade quando il valutatore, aspettandosi un certo comportamento da un dipendente, si comporta in modo da favorirne inconsapevolmente la realizzazione.

Una possibile causa potrebbe essere una comunicazione distorta o aspettative rigide.

Le conseguenze della messa in atto di tale errore, invece, sono un peggioramento delle performance reali e una grave limitazione dello sviluppo personale dei dipendenti.

Proiezione

La proiezione avviene quando il valutatore attribuisce inconsciamente al valutato i propri tratti caratteriali, positivi o negativi.

Un esempio è un valutatore perfezionista che valuta duramente un collaboratore solo perché non lavora al suo stesso ritmo.

Questo errore può generare valutazioni ingiuste e impedire di riconoscere il valore della diversità di approcci lavorativi, frenando l'innovazione e il lavoro di squadra.



Effetto alone

L'effetto alone si verifica quando un singolo tratto o comportamento del valutato dipendente influenza tutta la sua valutazione, offuscando la visione d'insieme.

Può essere causato da impressioni troppo forti o parziali.

Ad esempio, se un dipendente è noto come "attivista dei diritti civili", il valutatore potrebbe soffermarsi solo su questo aspetto, positivo o negativo che sia, trascurando competenze come formazione accademica o capacità professionali.

Abitudine (Copia e Incolla)

L'errore di "copia e incolla" consiste nel riproporre automaticamente la valutazione dell'anno precedente senza considerare i cambiamenti.

Per esempio, un dipendente che ha migliorato notevolmente le sue competenze potrebbe non ricevere il giusto riconoscimento se il valutatore si limita a replicare vecchi giudizi.

Si tratta infatti di “ancoraggi”, ovvero dei legami che il valutatore ha con il passato.

Le conseguenze sono la demotivazione dei collaboratori e l'impossibilità di premiare o correggere correttamente i comportamenti.



Memoria selettiva e “Effetto sandwich”

Questo errore si manifesta quando il valutatore dà più peso agli eventi recenti rispetto all'intero anno di lavoro.

È causato dalla naturale tendenza a ricordare meglio ciò che è accaduto da poco.

Ad esempio, un errore commesso a novembre potrebbe oscurare i successi ottenuti tra marzo e luglio.

Parallelamente abbiamo anche l'“effetto sandwich”: restano impresse le prime e le ultime informazioni, per esempio i comportamenti messi in atto all'inizio dell'anno e quelli alla fine dell'anno, senza dare rilevanza anche a tutto quello che succede a metà dell'anno.

Questo porta a valutazioni distorte che non riflettono la reale performance annuale e che possono generare ingiustizie e demotivazione.

Mancanza di informazioni sufficienti

Se il valutatore non raccoglie dati adeguati nel tempo, rischia di basare la valutazione su percezioni frammentarie.

Le cause sono la gestione episodica delle osservazioni e la mancanza di strumenti di raccolta dati.

Un esempio è una valutazione basata solo su poche attività visibili che però ignora il lavoro svolto dietro le quinte. La conseguenza è una fotografia parziale del contributo del dipendente, che mina la credibilità e l'equità del processo.



Fretta e mancanza di attenzione

Quando il processo di valutazione è svolto in modo frettoloso si potrebbero commettere errori.

La causa più comune è la pressione dei tempi o la sottovalutazione dell'importanza della valutazione.

Un esempio è compilare le schede di valutazione in poche ore senza un colloquio.

Questo comportamento danneggia il valore della valutazione, trasmette disinteresse ai collaboratori e può generare frustrazione e sfiducia nel sistema.

Indulgenza

L'indulgenza si verifica quando si tende a dare valutazioni eccessivamente positive.

È spesso causata dal desiderio di evitare conflitti, dalla volontà di proteggere i collaboratori o dal desiderio di essere ben visti.

Ad esempio, assegnare voti alti a tutti i membri di un team per mantenere buoni rapporti può impedire di riconoscere chi realmente eccelle o chi necessita di supporto.

Nel lungo periodo, questo errore appiattisce la meritocrazia e frena il miglioramento.





Appiattimento

L'appiattimento si verifica quando tutti vengono valutati allo stesso modo, senza differenze significative.

Ad esempio, valutare tutti come “buoni” senza distinguere tra chi si distingue realmente e chi è nella media.

Si tratta di tendenza al valore centrale: si verifica quando il valutatore tende a dare punteggi compresi nell'intervallo centrale della scala, evitando gli estremi.

Questo comportamento vanifica la funzione motivante della valutazione e può scoraggiare chi si impegna di più, riducendo quella competitività interna sana.

Severità eccessiva

La severità si manifesta quando il valutatore tende a dare voti troppo bassi, anche senza reali motivi.

Le cause possono essere il perfezionismo, o una cultura organizzativa molto rigida.

Per esempio, si possono penalizzare sistematicamente i collaboratori per mantenere un'immagine di superiorità.

Questo errore mina profondamente la motivazione, danneggia la fiducia e spinge i talenti a cercare opportunità altrove.



Errore di similarità

Questo bias si verifica quando si tende a valutare in modo più positivo i collaboratori che somigliano al valutatore, sia per tratti di personalità sia per modi di lavorare o valori condivisi.

Ad esempio, un responsabile molto sicuro di sé potrebbe valutare più positivamente i dipendenti che mostrano la stessa sicurezza, anche se i risultati ottenuti non sono necessariamente superiori a quelli di colleghi più timidi ma altrettanto competenti.

Questo porta a una valutazione distorta e l'errore in cui si può cadere è proprio quello di basarsi sull'affinità personale piuttosto che sulle reali performance.

Errore di contrasto

È uno degli errori più comuni che nasce dalla naturale tendenza umana a confrontare le persone fra di loro anziché utilizzare standard di qualità (come risultati ottenuti e comportamenti agiti).

Ad esempio, se un dipendente molto brillante viene valutato per primo, il successivo – anche se in linea con gli obiettivi – potrebbe sembrare meno performante per confronto, ricevendo quindi un giudizio più basso.

Questo errore è particolarmente rischioso nei gruppi numerosi, dove la tendenza a classificare in “migliore” e “peggiore” può oscurare il reale contributo individuale.



Innalzamento del giudizio

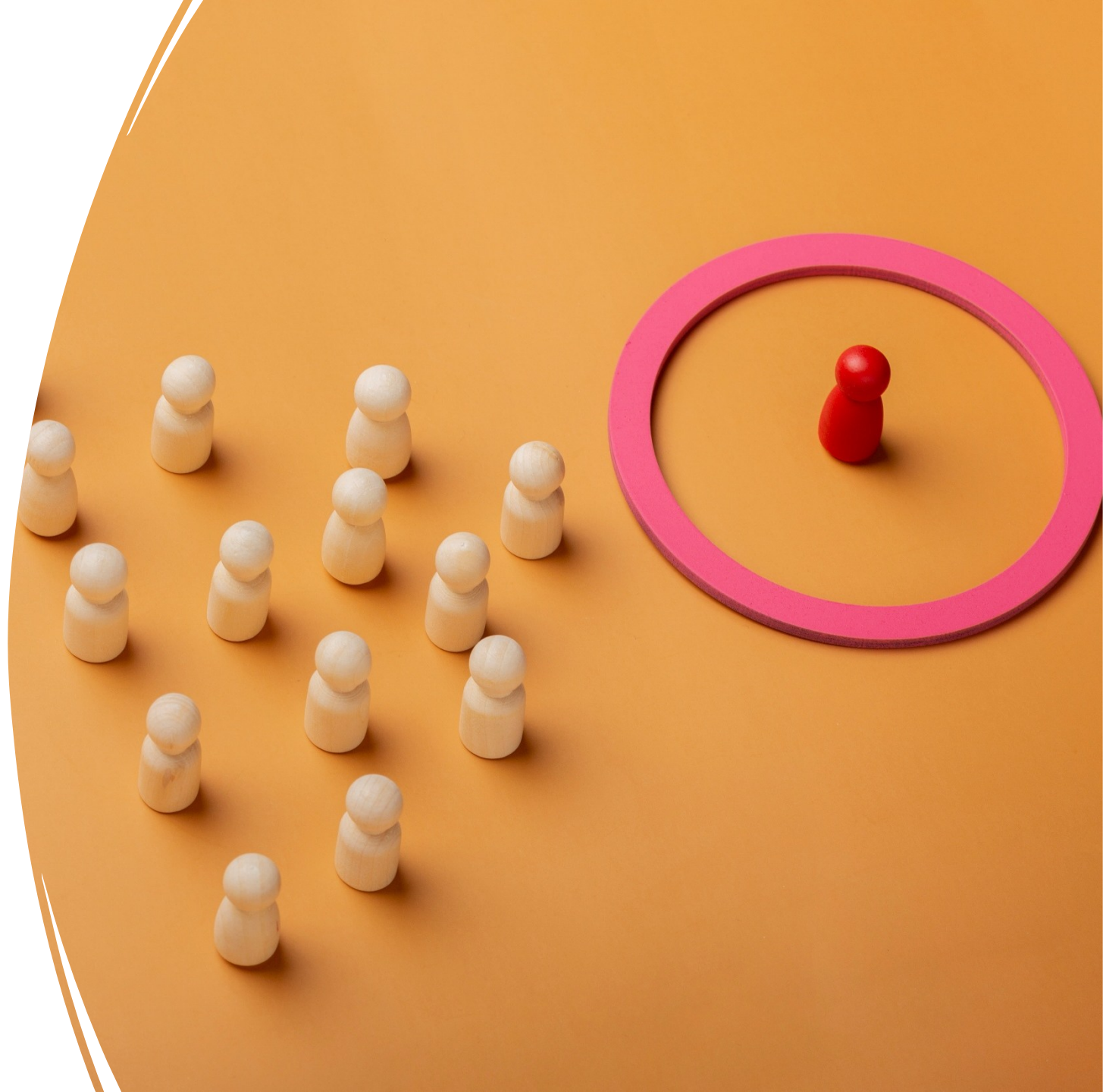
Si può riscontrare in molti valutatori una sorta di progressivo ed automatico innalzamento dei livelli di giudizio col passare del tempo.

I motivi possono essere molteplici: l'abbassamento dell'attenzione, la consapevolezza che le valutazioni abbiano conseguenze sulla carriera delle persone e quindi il desiderio di non danneggiare le prospettive di carriera.

Ad esempio, un valutatore che, dopo aver compilato 20 schede, comincia ad assegnare punteggi più generosi per concludere il lavoro più velocemente o per non creare frustrazione nei dipendenti, senza che ciò rispecchi un reale miglioramento nelle performance.

Strategie per ridurre i bias

- ✓ Basarsi su dati osservabili
- ✓ Definire criteri chiari
- ✓ Essere consapevoli delle proprie emozioni
- ✓ Raccogliere dati durante l'anno
- ✓ Confrontarsi con altri valutatori



Conclusioni

Conoscere i Bias

primo passo per superarli

Una **valutazione equa**

valorizza le persone

e fa crescere l'organizzazione



**Grazie
per
l'attenzione**

