

A stylized, light blue brain graphic is centered on the page, overlaid on a diagonal split background of light blue and white. The brain is shown from a top-down perspective, with its gyri and sulci clearly defined.

MAŠTYMO ŠALIŠKUMAS

**IR KAIP JIS VEIKIA MŪSŲ
SPRENDIMUS ATRANKOS
PROCESE**

TURINYS

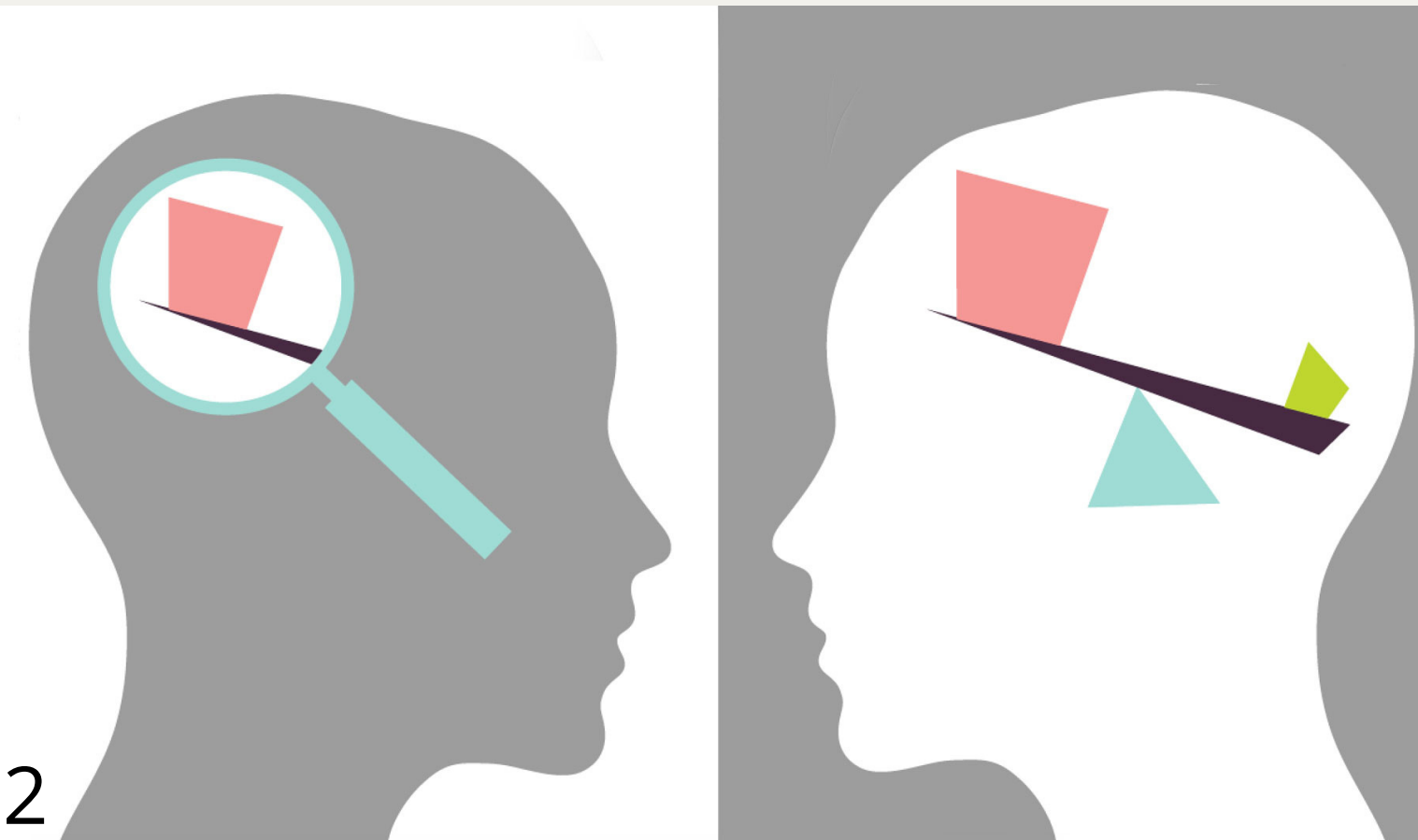
- 02 Kas yra mąstymo šališkumas?
- 03 Mąstymo šališkumo atsiradimą lemiantys faktoriai
- 04 Kultūrinių ir demografinių veiksnių sukelti mąstymo šališkumai
- 05 Socialinio spaudimo sukelti šališkumai
- 06 Emocijų sukelti mąstymo šališkumai
- 07 Mąstymo tendencijų sukelti šališkumai
- 08 Naudos siekimo sukelti mąstymo šališkumai
- 09 Kaip išvengti mąstymo šališkumų?
- 10 ProfileXT pagalba atrankų metu
- 11 Apie Addelse

MĄSTYMO ŠALIŠKUMAS (angl. *Cognitive bias*) - tai sisteminga mąstymo klaida, įvykstanti žmonėms interpretuojant informaciją ar priimant sprendimus. Šios išankstinės nuostatos yra lyg „trumpesnis kelias“, kurį sukuria žmogaus smegenys, kad paspartintų informacijos apdorojimą, padėtų suvokti tai, ką matome, bei priimti sprendimus.

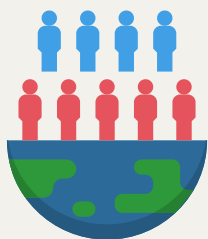
Ar mąstymo šališkumas - blogai? Nevisai. Įvairūs mąstymo šališkumai padeda greičiau apdoroti informaciją bei atsirinkti tai, kas svarbu, ilgai nesvarsčius priimti sprendimus ir kitą kartą atsidūrus panašioje situacijoje, leidžia pasinaudoti veiksmingu, jau išbandytu problemų sprendimo būdu.

Kita vertus, dėl mąstymo šališkumų žmogus dažnai fokusuojasi ties tam tikra informacija, ignoruodamas kitus svarbius dalykus. Tai lemia klaidingą žmonių, objektų, situacijų suvokimą ir dažnai veda prie neteisingų išvadų. Mąstymo šališkumai, visai mums nepastebint, pasireiškia kasdien – nuo sprendimo, kokio dydžio kavos puodelį pirkti kavinėje, iki sprendimo priimti į darbą šiek tiek į mus panašesnį darbuotoją. Norint išvengti šių mąstymo klaidų, svarbu suprasti ir laiku atpažinti galimus mąstymo šališkumus.

Šiame leidinyje rasite 17 skirtingų mąstymo šališkumų, dažnai sutinkamų darbuotojų atrankos procese, ir patarimus, kaip jų išvengti.



MASTYMO ŠALIŠKUMO ATSIKADIMĄ LEMIANTYS FAKTORIAI



Kultūriniai ir
demografiniai veiksniai



Socialinis spaudimas



Emocijos

Mąstymo tendencijos (tendencija
apibendrinti, supaprastinti, fokusuotis į
detales, ieškoti ryšių ir kt.)



Naudos siekimas

KULTŪRINIŲ IR DEMOGRAFINIŲ VEIKSNIŲ SUKELTI MĄSTYMO ŠALIŠKUMAI

Validumo iliuzija (angl. *Illusion of validity*) – mąstymo šališkumas, apibūdinantis polinkį pernelyg pasitikėti savo sprendimų, paremtų turimų duomenų interpretacijomis, tikslumu. Validumo iliuzijos pavyzdys – polinkis pernelyg remtis kandidatų turima patirtimi, išsilavinimu, ankstesnių darbuotojų rekomendacijomis. Iš esmės, kandidato sėkminga ankstesnė veikla nebūtinai bus įrodymas, kad ir šiame darbe jam puikiai seksis.



Iliuzinio pranašumo efektas (angl. *Illusory superiority*) – polinkis pervertinti savo turimas teigiamas savybes ir sugebėjimus bei neįvertinti neigiamų savybių, lyginantis su kitais. Darbo pokalbių metu žmonės dažnai pervertina savo sugebėjimus ir pasiekimus, todėl tai atrankų specialistui gali sudaryti klaidingą įspūdį apie kandidato tinkamumą.

Neigiamumo šališkumas (angl. *Negativity bias*) – tendencija geriau įsiminti negatyvią informaciją nei teigiamą ar neutralią. Veikiant neigiamumo šališkumui, renkantis darbuotoją, vienas neigiamas bruožas ar savybė bus vertinama kaip stipresnis argumentas nepriimti kandidato į konkrečias pareigas, nei kad kelios teigiamos jo savybės.



SOCIALINIO SPAUDIMO SUKELTI MĄSTYMO ŠALIŠKUMAI

Aureolės efektas (angl. *Halo effect*) – susitelkimas į vieną išskirtinai pozityvią asmens savybę, neleidžiantis adekvačiai įvertinti kitų savybių. Atrankų metu šis efektas pasireiškia, kuomet vienas itin teigiamas kandidato bruožas ar pasiekimas sudaro įspūdį, kad ir kiti šio kandidato bruožai ir pasiekimai, ko gero, bus taip pat labai teigiami.



Sirenos efektas (angl. *Horn effect*) – tai aureolės efekto priešingybė, pasireiškianti, kuomet nuomonė apie kandidatą susidaroma atsižvelgiant į vieną neigiamą jo bruožą, savybę ar elgesį. Sirenos efekto pavyzdys – 10 minučių į pokalbį pavėlavusį asmenį galime vertinti kaip neorganizuotą ir nepunktualų.

Socialinio pageidaujamos šališkumas (angl. *Social desirability bias*) – polinkis pateikti socialiai pageidaujamus atsakymus, užuot pasirinkus atsakymus, atspindinčius tikruosius jausmus. Ko gero, vienas iš dažniausių mąstymo šališkumų atrankose: pokalbio dėl norimo darbo metu, kandidatai neretai savo atsakymais stengiasi "įtikinti" ir atsakyti tai, ką, jų manymu, norėtų girdėti interviuotojas.

Stereotipizavimas (angl. *Stereotyping*) – tai pernelyg apibendrinti įsitikinimai apie tam tikrą kategoriją, informaciją ar žmonių grupę. Stereotipai sukelia lūkesčius, kurie nebūtinai pasiteisina ir yra vienas iš populiariausių mąstymo šališkumų. Stereotipais besiremiantys žmonės, į IT srities poziciją bus labiau linkę priimti nekalbų, akinius nešiojantį vyrą, nei energingą, ryškiai apsirengusią merginą.



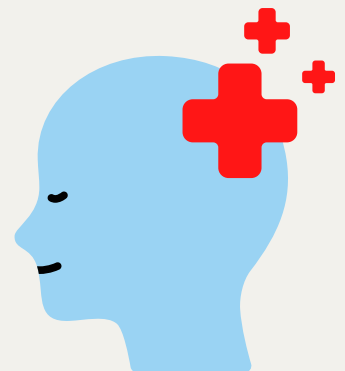
EMOCIJŲ SUKELTI MĄSTYMO ŠALIŠKUMAI

Atrinkto suvokimo šališkumas (angl. *Selective perception bias*) – tendencija greičiau pamiršti ir mažiau dėmesio skirti dalykams, kurie priverčia mus jaustis nepatogiai arba prieštarauja mūsų ankstesniam mąstymui. Jei kandidatas, kurį atrankų specialistas laikė „tobulu“ kandidatu, pradeda rodyti ženklus, kad galbūt nėra iki galo tinkamas šiai pozicijai, atrankų specialistas gali nesąmoningai ignoruoti tokius ženklus.



Nuotaiką atitinkančios atminties šališkumas (angl. *Mood congruent memory-bias*) – polinkis akcentuoti prisiminimus, kurie yra susiję su dabartine nuotaika ar emocija. Jei svarstydamas galutinį sprendimą dėl įdarbinimo atrankos specialistas bus geros nuotaikos, jis gali geriau prisiminti ir palankiau vertinti jį pralinksminusį kandidatą nei santūresnį.

Pasirinkimo patvirtinimo šališkumas (angl. *Choice supportive bias*) – tendencija po pasirinkimo išžvelgti teigiamus pasirinkto objekto aspektus ir neigiamus – nepasirinkto. Veikiant šiam šališkumui, atrankų specialistas bus linkęs dažniau prisiminti teigiamus pasirinkto kandidato ir neigiamus likusių kandidatų bruožus.



MĄSTYMO TENDENCIJŲ SUKELTI ŠALIŠKUMAI



Asimetrinės įžvalgos iliuzija (angl. *Illusion of asymmetric insight*) – klaidingas įsitikinimas, kad perprantame kitus geriau nei jie perpranta mus. Šio mąstymo šališkumo keliamas pavojus – manymas, kad puikiai pažinome ir „perpratome“ kandidatą, o kandidatas nenutuokė mūsų užduodamų interviu klausimų poteksčių.

Nepatikimi įrodymai (angl. *Anecdotal evidence*) – moksliniais faktais nepagrįsti „įrodymai“, skirti išvadai padaryti. Pavyzdys: kandidatas, siekdamas argumentuoti savo teiginį, jog turi puikius viešo kalbėjimo įgūdžius, papasakoja šmaikščią istoriją, kuri nors ir susijusi su viešu kalbėjimu, jo įgūdžių niekaip neparodo, tačiau sukuria tokį įspūdį.



Iliuzinė koreliacija (angl. *Illusory correlation*) – ryšio tarp dviejų kintamųjų (įvykių, veiksmų, idėjų ir kt.) matymas, kai jo iš tikrųjų nėra. Kandidatui papasakojus apie savo pasiekimus buvusioje darbovietėje ir ten įvykusius pokyčius, atrankų specialistas, veikiamas iliuzinės koreliacijos, gali susidaryti įspūdį, jog būtent kandidato pasiekimai turėjo įtakos organizacijos pokyčiams.



Inkaro efektas (angl. *Anchoring bias*) – tendencija nustatyti pirminį vertinimo atskaitos tašką ir jo laikytis. Šis efektas dažniausiai pasireiškia derybose, bet galimas ir lūkesčių inkaro efektas, kuomet prisirišama prie tam tikros informacijos apie kandidatą ir ja naudojamos priimant sprendimą. Pavyzdžiui, atrankos specialistas mano, kad kandidatui reiktų turėti bent dviejų metų patirtį darbo srityje, todėl atmeta itin motyvuotus ar talentingus, mažesnę patirtį turinčius pretendentes į pareigas.

NAUDOS SIEKIMO SUKELTI MĄSTYMO ŠALIŠKUMAI



Dėmesingumo šališkumas (angl. *Attentional bias*) – asmeniškai svarbių ar įdomių dalykų (dažniausiai – stipriai stimuliuojančių emociškai) akcentavimas suvokiant aplinkinį pasaulį. Atrankų specialistas gali skirti daugiausia savo dėmesio kandidato bruožui, kuris jį asmeniškai labai erzina, nors būsimam darbui didelės įtakos neturėtų.

Stebėjimo efektas (angl. *Observer-expectancy effect*) – stebėtojo pasąmoningai sukeliamas poveikis rezultatams, įvykstantis dėl stebėtojo lūkesčių konkretiems rezultatams. Atrankų metu šis šališkumas gali pasireikšti, kai atrankų specialistas mano, kad tam tikras kandidatas asmenybiškai nėra tinkamas šiai pozicijai ir pasąmoningai interpretuoja kandidato pasisakymus būtent šia linkme.



Patvirtinimo šališkumas (angl. *Confirmation bias*) – polinkis ieškoti informacijos, patvirtinančios mūsų turimus įsitikinimus, ir ignoruoti juos paneigiančią. Veikiami patvirtinimo šališkumo, itin mums patinkančiam kandidatui užduosime klausimus, kurie tik pagrįs mūsų įsitikinimą, ir nesąmoningai vengsime užduoti klausimus, kurie juos paneigs.

KAIP IŠVENGTI MĄSTYMO ŠALIŠKUMŲ?

Venkite nestruktūruotų interviu klausimų – jie veda link subjektyvia nuomone ir turimais mąstymo šališkumais paremtų išvadų. Pavyzdžiui, veikiant nepatikimų įrodymų šališkumui, ilgai apie save pasakojantis kandidatas gali pasirodyti kaip gerus kalbinius įgūdžius turintis potencialus pardavėjas, nors iš tikro, kalbėti kitomis temomis jam nesiseka.

Taikant struktūruotą interviu - visiems kandidatams pateikiami vienodi klausimai ta pačia tvarka, o tai leidžia juos objektyviau palyginti tarpusavyje.

Vertinkite atsakymus vos juos išgirdus – tai neutralizuoja daugybę mąstymo šališkumų, tokių kaip aureolės, sirenos, neigiamumo, pasirinkimo patvirtinimo ir atrinkto suvokimo. Vertinant kandidatą pokalbio pabaigoje, galie remtis subjektyviu bendru įspūdžiu, o ne konkrečiais atsakymais.

Vertinkite asmenybės ir mąstymo gebėjimų testais – gyvenimo aprašymai, motyvaciniai laišakai bei interviu pokalbiai yra vieni žemiausių kandidato darbo našumą indikuojančių rodiklių. Organizacijose, kurios kandidatų atrankai naudoja testus, paprastai atrenkami darbui tinkamesni darbuotojai.



Pasitelkite kelių specialistų įžvalgą – esant galimybei, leiskite vieną kandidatą įvertinti keliems atrankos specialistams. Taip išvengsite dėmesingumo šališkumo, akcentavimo efekto ir kt.

Atpažinkite mąstymo šališkumus – mąstymo šališkumai yra nesąmoningi, todėl reikalauja valingų pastangų, siekiant juos atpažinti, suprasti ir kontroliuoti. Dalinkitės informacija apie mąstymo šališkumus su bendradarbiais, retkarčiais iš naujo priminkite juos sau ir kitiems.

PROFILEXT PAGALBA ATRANKŲ METU

ProfileXT yra asmenybės testas, padedantis įvertinti asmens tinkamumą konkrečioms pareigoms. ProfileXT matuoja su darbu susijusias savybes – mąstymo gebėjimus, asmenybės bruožus ir profesinius interesus. Vertinimo rezultatai pateikiami remiantis unikalia darbo keliamų reikalavimų ir žmogaus savybių suderinimo metodika.



Kodėl ProfileXT padeda sumažinti mąstymo šališkumą riziką?

- ✔ ProfileXT - papildomas informacijos apie kandidatą šaltinis, o jo rezultatai nepriklauso nuo to, kaip kandidatą mato ir vertina atrankų specialistas.
- ✔ Atskleisdamas realias asmens savybes ir gebėjimus apsaugo nuo naivaus realizmo ir asimetrinės įžvalgos iliuzijos šališkumą.
- ✔ Leidžia analizuoti kandidato vertinimo rezultatus, lyginant juos su pareigybės reikalavimais, o ne su kitais kandidatais, taip išvengiant kontrasto šališkumo.
- ✔ Neleidžia pasireikšti kandidatų iliuzinio pranašumo šališkumui, kadangi testas suteikia objektyvius rezultatus, o pastangas pateikti save geresniu (socialinio pageidaujamos efekto) atpažįsta melo skalė.

APIE ADDELSE

Teikiame personalo valdymo konsultacijas, asmenybės bei kompetencijų vertinimo įrankius, mokymus bei kitas paslaugas organizacijoms.

ProfileXT asmenybės vertinimas

CheckPoint360 vadovų kompetencijų vertinimas

DiSC Classic asmenybės vertinimas

Darbuotojų įsitraukimo tyrimas

Mokymai

Grįžtamasis ryšys, veiklos vertinimo pokalbis ir kt.



Susisiekite su mumis!
El.p.: info@addelse.com
Tel. +37069667058