

INTERVENTI

I TEST PSICO-ATTITUDINALI

GIUSEPPE SARTORI E RINO RUMIATI

Università di Padova

Con il termine di «test psicoattitudinale» si intende uno strumento psicometrico atto a misurare delle attitudini, degli atteggiamenti correlati con il rendimento lavorativo o idoneo a prevedere il livello di rendimento lavorativo. Questi strumenti di previsione sono solitamente utilizzati in contesto aziendale per affrontare temi quali la selezione del personale, la gestione delle carriere, la riorganizzazione.

Questa definizione indica come l'oggetto di valutazione non sia una capacità dell'individuo valutata in astratto ma indica altresì come questa capacità debba essere messa in relazione ad una realtà esterna che può essere la posizione, il gruppo di lavoro oppure l'organizzazione nel suo complesso.

Per apprezzare la reale utilità dei test psico-attitudinali è necessario comprendere che i medesimi sono metodi che affrontano il tema generale della previsione del comportamento. A questo riguardo ricordiamo che la previsione di un comportamento futuro viene predetta con il massimo della precisione sulla base della storia recente in contesti simili. La previsione dell'incidente stradale futuro viene effettuata sulla base della conoscenza del numero di incidenti stradali causati dal guidatore nel passato. Questo semplice sistema previsionale è inglobato nelle assicurazioni R.C. auto di tutti i paesi attraverso un sistema che in Italia si chiama Bonus-Malus, un sistema premiante/penalizzante che riduce il premio assicurativo per i guidatori con una storia di pochi incidenti e, al contrario penalizza i guidatori, con un passato caratterizzato da numerosi incidenti stradali. Questo principio, quello della previsione sulla base della storia recente nel contesto in esame, è consolidato e alla base della previsione del rendimento sportivo. Ad esempio in discesa libera vediamo come i tempi di un discesista siano predetti con una alta precisione dalla storia recente del discesista medesimo, dai suoi tempi nelle gare immediatamente precedenti a quella in esame.

Vi sono alcune metodologie utilizzate nella previsione del rendimento lavorativo che si basano su principi diversi da quelli dei test psicoattitudinali e sono:

Dati biografici, Curriculum

Questa metodologia, consistente nell'analizzare la congruenza del curriculum del candidato con la posizione da ricoprire è forse quella maggiormente utilizzata. Ha una certa validità anche quando utilizzata come unico sistema di valutazione ($r = 0,35$, Hunter e Hunter, 1984), validità che sembra essere indipendente dal tipo di lavoro.

Tecniche In-basket, assessment centers, gruppi di simulazione

La tecnica *In-basket* consiste in una prova individuale in cui il candidato viene calato in un determinato ruolo aziendale. La prova della durata di circa 2 ore richiede al candidato di organizzare il proprio lavoro sulla base di informazioni fornitegli sotto forma di memo, messaggi telefonici e postali e documenti di varia natura. Il candidato intervistato sulla strategia impiegata per ciascuna decisione e sia sulle ragioni delle scelte viene valutato sulle sue capacità di *problem-solving* e decisionali, di pianificazione, organizzazione e gestione di situazioni complesse.

L'*assessment center* è una metodologia complessa di valutazione del potenziale e di selezione, sviluppata in origine in ambito militare. L'*assessment center* è una metodologia operativa basata su numerose tecniche di osservazione (di gruppo ed individuali) e sull'integrazione di queste ultime per rilevare capacità ritenute fondamentali per ricoprire una particolare posizione. Il pacchetto di prove non è rigidamente definito ma dipende dalla tipologia del ruolo e dalla numerosità dei partecipanti. Tra le prove di gruppo quelle più frequentemente utilizzate vi sono discussioni collettive senza leader, trattazione di un argomento, business game o simulazione di una situazione aziendale. Le prove individuali consistono prevalentemente in *role playing*, test attitudinali e inventari di personalità e di interessi personali.

Nei gruppi di simulazione il conduttore simula una situazione reale, tipicamente parte del lavoro per il quale viene effettuata la selezione, assegna ai vari candidati varie funzioni e guida la simulazione di una situazione reale. Il candidato quindi viene valutato sulla base del suo comportamento in una situazione che assomiglia molto a quella

lavorativa per individuare le potenzialità richieste dal ruolo.

LA PREVISIONE DEL RENDIMENTO LAVORATIVO – METODI TESTISTICI

I test psicoattitudinali trovano applicazione ideale quando i metodi previsionali sopra descritti non sono indicati oppure a completamento dei medesimi. Essi possono essere visti come degli strumenti che estrinsecano le loro migliori qualità quando ci sono determinate condizioni. Queste sono:

- quando non vi è una storia lavorativa attinente alla mansione da ricoprire oppure quando detta storia è presente ma è molto simile fra i candidati e conseguentemente non può essere una base per una differenziazione fra i medesimi;
 - quando vi sono molti candidati tra i quali effettuare la selezione.
- In questo caso ovviamente, a parità di conoscenze tecniche si tenderà a favorire colui che possiede delle attitudini congruenti con la mansione alla quale aspira.

VALIDITÀ E ATTENDIBILITÀ DEI TEST PSICO-ATTITUDINALI

Se uno degli obiettivi principali dei test psico-attitudinali è la previsione del rendimento lavorativo, essi devono poter mostrare dei requisiti di validità e attendibilità adeguati.

La distorsione dovuta a simulazione/dissimulazione

Si ha distorsione determinata da dissimulazione quando il soggetto esaminato, in una prova di personalità¹, tende a fornire un'immagine di sé congruente con il profilo che lui comprende essere l'obiettivo della selezione. Se ad esempio stiamo parlando di una selezione per una posizione commerciale il soggetto esaminato potrebbe fornire un'immagine di sé come persona maggiormente estroversa in quanto estroversione e iniziativa sono delle caratteristiche plausibilmente ricercate nella posizione di cui si sta parlando.

In un contesto autovalutativo, di norma non esiste simulazione/dissimulazione ma è presente il «fisiologico» bias ottimistico che agisce

¹ I test cognitivi non sono simulabili in un contesto lavorativo non avendo convenienza il soggetto a fornire delle prestazioni inferiori a quelle reali. Avrebbe invece convenienza a fornirle superiori ma ovviamente egli non potrà mai fare meglio di quello che è il suo massimo.

quando un soggetto valuta se stesso. (es. gran parte di noi pensa di essere un guidatore superiore alla media, di avere una intelligenza per lo meno media, ma ovviamente ci sarà un 50% che sbaglia in questi convincimenti, ecc.)².

Uno dei problemi principali che si trova a dover affrontare il professionista nel selezionare lo strumento psico-attitudinale più adeguato è quello della dissimulazione. In un contesto lavorativo, come anche in un contesto legale (dove solitamente è presente il meccanismo inverso, cioè la simulazione), la risorsa sottoposta al test psico-attitudinale non è neutra circa i risultati del medesimo. Il contesto lavorativo non incentiva ad una ad una auto-descrizione attendibile come invece lo è nel contesto clinico dove ogni deformazione della sintomatologia riportata potrà risultare in un errore diagnostico e ad una terapia sbagliata con conseguenze negative che, in ultima analisi, andranno a ripercuotersi sul paziente stesso. La distorsione che si osserva nella applicazione dei test-psicoattitudinali è chiamata dissimulazione. La risorsa tenderà, più o meno intenzionalmente, ad occultare caratteristiche di personalità e dei suoi atteggiamenti che riterrà essere incompatibili con la posizione per la quale viene valutata. La dissimulazione non è la desiderabilità sociale la quale è invece una «fisiologica» tendenza ad autodescriverci in modo più «ottimistico» del reale. È invece una strategia esplicita.

A questo riguardo dobbiamo notare come esistano test che specificamente hanno al loro interno delle scale che permettono di identificare queste distorsioni sistematiche (ad esempio le scale F-K del MMPI-2 e sempre nel medesimo test le scale Ovvie e le scale sottili). Nel caso in esempio la differenza fra i punteggi della scala F e la scala K permette quando $F > K$ di identificare una strategia simulativi mentre, al contrario, quando $F < K$ abbiamo la presenza di una strategia dissimulativi. Questo indicatore, negli esperimenti condotti, ha dimostrato di poter classificare correttamente circa il 90% di un campione composto al 50% da simulatori e al 50% di non simulatori.

Dobbiamo altresì notare che, mentre alcuni test ci permettono di identificare con buona precisione il simulatore e il dissimulatore (es. MMPI-2), nessun test ci permette di tracciare il profilo di personalità vero in un soggetto sul quale sia stata appurata una dissimulazione. In questi casi l'interpretazione stessa avviene attraverso un «aggiustamento» intuitivo da parte dell'esperto.

² Inserire il *bias* ottimistico.

VALIDITÀ DEI DIVERSI TEST PSICOATTITUDINALI
IN RELAZIONE A BENCHMARK LAVORATIVI

Hunter e Hunter (1984) e Schmidt e Hunter (1999) hanno effettuato delle meta-analisi sulla capacità predittiva sul rendimento lavorativo (misurato oggettivamente ad esempio con il livello stipendiale) delle varie tipologie di test psicoattitudinali. I risultati sono piuttosto chiari e coerenti. La correlazione massima con il criterio (solitamente lo stipendio annuo lordo³) è ottenuta dai test cognitivi, mentre i test d'interesse, di atteggiamento e di personalità risultano avere una correlazione con il criterio inferiore. L'intervista libera e l'intervista semi-strutturata hanno correlazioni che seppur significative sono nettamente inferiori ai test. Per concludere con una nota di colore, la grafologia utilizzata come test psico-attitudinale, fornisce prestazioni sostanzialmente indicative di un livello di casualità.

Fra i test finalizzati alla valutazione delle abilità decisionali possiamo considerare, a titolo di esempio, il GMAT (Graduate Management Admission Test). Si tratta di un test standardizzato realizzato per misurare le abilità fondamentali nell'ambito della conoscenza verbale e grammaticale, matematica e l'abilità nella redazione di due brevi temi. Quindi il test valuta le abilità che sono state sviluppate e perfezionate nel corso degli studi medi e superiori e che sono ritenute necessarie per partecipare con successo ai corsi di perfezionamento. Al test vengono sottoposti per lo più coloro che desiderano accedere ai master delle aree economica e amministrativo-gestionale come MBA, MPA, MS, etc. Il test richiede l'uso del computer, mediante il quale vengono presentati al candidato gli item in funzione delle sue conoscenze. Questo test, accessibile attualmente in più di 150 paesi, è in uso ormai da 50 anni ed è stato ripetutamente studiato, testato e aggiornato per garantirne la continua capacità predittiva.

Nei test cognitivi utilizzati per la previsione del rendimento lavorativo il problema del controllo della simulazione/dissimulazione non si pone. Il candidato infatti non è motivato a produrre delle risposte errate intenzionalmente in quanto questo risulterebbe una strategia in ultima analisi controproducente.

Per quanto riguarda gli aspetti di personalità legati al rendimento lavorativo, gran parte delle ricerche sono state condotte utilizzando test basati sulla teoria dei Big Five (es. Neo-PI; Schmidt e Hunter, xxxx). In generale è stato rilevato come alcuni fattori risultino essere

³ Se un datore di lavoro spende di più per ricompensare un lavoratore si assume che lo stesso sia convinto del valore del medesimo lavoratore. È questo l'assunto alla base dell'utilizzo di questo indicatore per misurare il rendimento lavorativo. Altri indicatori di rendimento sono: i) la valutazione del superiore, ecc.

maggiormente correlati con il rendimento lavorativo ed in particolare l'estroversione e la coscienziosità (per gran parte delle posizioni) e l'apertura mentale (per le posizioni apicali).

TENDENZE FUTURE

In tema di test psicoattitudinali sono identificabili alcune tendenze. Per quanto riguarda i test cognitivi una delle linee di ricerca che attende applicazione nel settore è quella della intelligenza pratica (Sternberg, 1995). Il rendimento lavorativo, secondo questo approccio, sarebbe meglio previsto non da test cognitivi generali ma da test cognitivi più specifici, maggiormente legati al contesto. Questo approccio permetterebbe di catturare i candidati con delle capacità cognitive «settoriali» maggiormente funzionali al problem-solving specifico del settore.

Altro sviluppo prevedibile consiste nella utilizzazione, anche nei test psicoattitudinali, di modelli statistici maggiormente efficienti che permettano (es. – Modelli di Rach, Modelli a Reti Neurali, Modelli di correzione probabilistica, es. Vidotto *et al.* xxx.) una riduzione dell'errore di misurazione. Allo stato attuale la grande maggioranza dei test si basa ancora su una valutazione del candidato basata sul posizionamento dello stesso nella distribuzione dei punteggi di riferimento effettuata mediante l'utilizzo dei tradizionali punteggi standard.

ESEMPIO: IL TEST PSICO-ATTITUDINALE PER IL CONCORSO IN MAGISTRATURA

Un esempio che permette di focalizzare le varie problematiche connesse all'utilizzo dei test psicoattitudinali è quello relativo ai test per il Concorso in Magistratura. Dopo un dibattito politico molto acceso è stata approvata una legge che prevede all'art.xxx che «copiare legge». Il contesto politico che ha portato all'approvazione ha visto due schieramenti opposti argomentare sull'opportunità di introdurre detti test.

Le motivazioni che hanno portato all'approvazione della norma partono dalla necessità di garantire, in un processo accusatorio che le carriere della Magistratura giudicante siano funzionalmente separate da quelle della Magistratura inquirente. Questa separazione delle funzioni prenderebbe forma fin dal Concorso in Magistratura. All'interno di detto concorso i test Psicoattitudinali dovrebbero garantire, nelle intenzioni del legislatore, la selezione di un magistrato con requisiti personali adeguati oltre che conoscenze adeguate. Chi si opponeva a questa proposta argomentava ponendo l'attenzione sul costo eccessivo

che sarebbe stato conseguente all'introduzione della idoneità psicoattitudinale.

Le considerazioni che seguono sono formulate in astratto, sulla base delle informazioni disponibili all'epoca della stesura di questo lavoro.

Senza entrare nel merito del dibattito notiamo come la norma, così come è stata approvata, ponga dei vincoli operativi in fase di selezione che si riflettono sulla scelta delle metodologie volte ad effettuare una valutazione psicoattitudinale del candidato.

Considerazioni generali

1. I candidati valutati sono privi di una storia lavorativa specifica. Pertanto essi non possono essere valutati in relazione ad un loro comportamento precedente come magistrati. Come abbiamo visto in precedenza, questa caratteristica identifica i test psico-attitudinali come gli strumenti più validi rispetto a metodologie alternative.

2. Tutti i candidati hanno la stessa storia determinata dal requisito di ammissione al concorso e cioè il possesso della laurea in giurisprudenza.

3. Il numero di candidati è nettamente superiore al numero dei posti messi a concorso e pertanto vi è una forte enfasi sulla selezione. È auspicabile che a parità di conoscenze possano essere preferiti i candidati con superiori abilità personali nelle aree critiche.

Vincoli di contesto

Contesto conflittuale. La prova Psico-attitudinale deve essere oggettiva visto il contesto altamente conflittuale. Sono infatti ipotizzabili numerosi ricorsi che potrebbero interessare l'utilizzo delle prove psico-attitudinali. Dette prove devono quindi essere difendibili ai massimi livelli in sede di contenzioso e pertanto devono quindi essere delle prove oggettive i cui risultati non possano essere dipendenti da chi valuta le prove medesime. Sono quindi da escludere per i motivi sopra detti, ad esempio, i test proiettivi.

Numero elevato di candidati. L'alto numero di candidati (circa 10.000 nell'ultimo Concorso) rispetto al numero di posti messi a concorso (circa xxx) impone che la valutazione psico-attitudinale non possa ovviamente essere individuale ma debba invece essere collettiva. L'alto numero di candidati pone per altri aspetti un vantaggio. Permette di ottenere delle tarature *ad hoc* con tutto vantaggio per la vali-

dità e l'attendibilità dell'intero processo di valutazione. Se ad esempio consideriamo il MMPI-2 come possibile strumento di screening per gli aspetti di personalità, non può certamente passare inosservato che il campione di taratura di detto test sulla popolazione italiana sia di circa 500 soggetti. Il numero elevato di candidati permetterebbe di costruire delle tarature specifiche pareggiando tra l'altro i soggetti per livello culturale e livello di motivazione aumentando quindi la validità dell'intera procedura.

Valutazione separata per Magistratura inquirente e Magistratura giudicante. La norma prevede che la valutazione attitudinale sia separata per i candidati alle funzioni di magistrato inquirente e di magistrato giudicante. Il primo dovrebbe avere spiccate doti di problem-solving mentre il secondo dovrebbe avere spiccate doti di valutazione. Per quanto riguarda quest'ultimo teniamo presente che nel sistema legale in corso il giudice è un valutatore di tesi opposte e pertanto si auspica che lo stesso si comporti come un valutatore ottimale.

ASSENZA DI PSICOPATOLOGIE CONCLAMATE

Analizzando gli atti parlamentari che hanno portato alla proposta si può notare come uno degli obiettivi del test psico-attitudinale sia quello di escludere i candidati privi di requisiti minimi psicologici. Un test oggettivo di personalità come il MMPI-2 può essere uno strumento adeguato a rispondere a queste problematiche. È il test di personalità più diffuso, ampiamente validato, il più utilizzato in ambito forense ma soprattutto include i migliori e più validi sistemi di controllo della dissimulazione che, come abbiamo visto, è facilitata nello specifico contesto.

ADEGUATEZZA DEI PROCESSI DECISIONALI

Come tutti gli individui anche i magistrati sono esposti a commettere errori sistematici quando devono prendere decisioni ed emettere giudizi o valutazioni. Tuttavia si può ragionevolmente ritenere che il bravo giudice possa manifestare anche una particolare abilità che gli consenta di controllare se non proprio ad annullare gli effetti dei biases cognitivi, ovvero quelle distorsioni di giudizio imputabili all'utilizzo di procedure cognitivamente normali nell'esecuzione di compiti di giudizio e di decisione.

Tali errori sono stati ampiamente studiati in diversi contesti economico, manageriale, sanitario, giuridico, ecc. in particolare ad opera

degli studiosi che si richiamano all'approccio descrittivo inaugurato agli inizi degli anni Settanta da Tversky e Kahneman, quest'ultimo premio Nobel 2002 per l'Economia.

Errori inferenziali

Alcuni di tali errori o distorsioni possono riguardare il processo inferenziale ovvero il processo di pensiero che permette di generare una conclusione logicamente valida date alcune premesse. Un esempio di di tali errori, sperimentalmente documentato è quello di trarre una conclusione logicamente invalida fuorviati dal contenuto degli argomenti. Ad esempio talvolta si osserva la tendenza negli individui ad utilizzare informazioni non contenute nelle premesse per decidere se una conclusione segue necessariamente da quelle premesse.

Altre fallacie di ragionamento come la negazione dell'antecedente e l'affermazione della conseguente, possono essere considerate errori imputabili alla distorta comprensione delle proposizioni. Ad esempio, tali distorsioni possono dipendere da assunzioni conversazionali che gli individui fanno sulla base delle conoscenze enciclopediche costruite nel corso della vita di tutti i giorni.

Bias confermativo

Una tendenza molto comune nei compiti inferenziali è però quella di acquisire delle informazioni soltanto nella direzione della conferma di un'ipotesi, senza controllare i casi falsificanti. Questa tendenza naturale è stata ampiamente studiata a partire dagli anni Sessanta grazie all'intuizione di Wason (1962).

Effetto di focalizzazione

Un altro errore di ragionamento è favorito dal cosiddetto effetto di focalizzazione per cui gli individui giudicano che una data manipolazione produce un particolare fenomeno soltanto sulla base della distribuzione dei casi in cui si può osservare quel fenomeno senza considerare la distribuzione dei casi in cui quel fenomeno si manifesta senza che vi sia stata la manipolazione che si ritiene sia la causa (Legrenzi, Girotto e Johnson-Laird, 1993).

Effetto del frame decisionale

Si possono osservare delle distorsioni nella presa di decisione che dipendono dal modo in cui gli individui si rappresentano il problema, ovvero dal frame adottato. I frame sono cornici mentali, del tutto naturali, che semplificano e guidano la nostra comprensione di una realtà complessa, ma ci impongono di vedere le questioni da una particolare e limitata prospettiva e ciò può produrre dei bias decisionali. La particolare rappresentazione del compito è, per lo più, determinata dal modo con cui vengono formulate o presentate le informazioni sulle quali si basano le decisioni. In diversi domini è stato osservato, infatti, che la presentazione delle opzioni in termini di guadagno favorisce decisioni più conservative, mentre la presentazione delle stesse opzioni in termini di perdita favorisce soluzioni più rischiose (Tversky e Kahneman, 1981; Russo e Shoemaker, 2000).

L'effetto delle credenze

Biases decisionali possono dipendere dall'influenza delle credenze in possesso del decisore. Ad esempio, Tversky e Koehler (1994) hanno visto che le probabilità soggettive assegnate alle ipotesi aumentano se l'ipotesi in esame è presentata individualmente in una disgiunzione più esplicita. Se ad esempio si chiede qual è la probabilità che una data persona scelta a caso da una popolazione morirà a causa di un incidente i giudizi saranno meno della somma dei giudizi dei componenti (incidente automobilistico, aereo, ferroviario, incendio, ecc.)

Bias da revocabilità o disponibilità

Sappiamo che i decisori fanno ricorso a strategie euristiche nella valutazione delle informazioni e della probabilità di occorrenza degli eventi che consentono di semplificare il processo ma che espongono il decisore a distorsioni di giudizio o biases (per una rassegna, si veda Rumiati e Bonini, 2001). Il bias dovuto alla disponibilità si osserva quando si sovrastima la frequenza di informazioni che sono facilmente evocabili indipendentemente dalla loro obiettiva frequenza. Così, facendo ricorso all'euristica di disponibilità si potrebbe essere indotti in errore sovrastimando la probabilità, ad esempio, che un extracomunitario sia colpevole di un furto sulla base del fatto che vengono in mente un certo numero di casi in cui degli extracomunitari sono stati arrestati e incriminati di aver commesso furti o rapine. La facilità con cui le informazioni sono recuperate è influenzata dalla loro salien-

za come è stato osservato in un esperimento in cui è stata simulata la formazione del giudizio delle giurie (Reyes, Thompson e Bower, 1980). In questo esperimento è stato dimostrato che un gruppo di giurati è più propenso a giudicare un individuo colpevole di essere il responsabile di un incidente se vengono presentate delle descrizioni di fatti ad elevata salienza rispetto al caso in cui gli stessi fatti sono descritti con una salienza bassa.

Bias da rappresentatività

Questa distorsione nel giudizio dipende dal ricorso all'euristica di rappresentatività e consiste nel sovrastimare la probabilità che un evento A appartenga alla categoria B sulla base del fatto che A è simile a B, cioè è rappresentativo di B (Kahneman e Tversky, 1972). Gli individui quindi, quindi, possono essere indotti a sovrastimare la probabilità di eventi congiunti a dispetto della conoscenza della teoria della probabilità. A causa di tale euristica, ad esempio, si potrebbe essere indotti a pensare che l'autore di un furto in un'abitazione, utilizzando una tecnica sofisticata come la fiamma ossidrica per l'apertura della porta blindata, debba essere cercato nell'ambito dei saldatori, senza considerare che un lavoro come questo è svolto da una popolazione molto ridotta. Perciò la supposta probabilità che un esperto saldatore sia anche un ladro è effettivamente molto bassa.

Bias da overconfidence

Molti studi hanno dimostrato che gli individui talvolta manifestano una fiducia sulle proprie abilità di giudizio. Ad esempio è stato dimostrato che le persone esprimono una sicurezza eccessiva sulla correttezza delle valutazioni espresse in compiti che riguardano non conoscenze specifiche relative alla loro professione bensì la loro conoscenza generale (si veda Gigerenzer, 1993).

Bias da insensibilità ai base-rate

Le distorsioni nel giudizio possono essere anche il risultato dell'insensibilità alla distribuzione dei dati o delle frequenza di base come è stato osservato nell'analisi del caso di O.J. Simpson fatta da Gigerenzer (2002). Nell'esame del caso è stata sottolineata una certa difficoltà ad applicare, per lo meno concettualmente, il cosiddetto ragionamento bayesiano, ragionamento in base al quale si dovrebbe correttamente inferire la probabilità di una causa, come il colpevole di un delitto, da

un certo effetto osservato, come ad esempio una prova testimoniale. Come si ricorderà la moglie di Simpson non era stata soltanto picchiata, ma anche uccisa. Perciò la percentuale su cui ci si doveva basare per emettere il giudizio non era quella relativa agli uomini che maltrattavano le loro compagne e arrivavano ad ucciderle, ma quella che un uomo avesse ucciso la sua compagna nell'ipotesi che la maltrattasse e che la stessa fosse stata assassinata.

CONCLUSIONI

L'introduzione della valutazione psico-attitudinale dei candidati a ricoprire posti in Magistratura, richiede che essa avvenga nel rispetto del contesto istituzionale e al meglio della fattibilità tecnico-scientifica. I saperi psicologici più recenti e accreditati, e le loro implementazioni testistiche, devono essere posti a fondamento di un corretto ed efficiente sviluppo di tale delicatissima procedura di selezione.

BIBLIOGRAFIA

- HUNTER J.E., HUNTER R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 98, 72-98.
- JACKSON N., MITCHELL R. (1991). *Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytical review*. *Personnel Psychology*, winter, 703-715.
- GIGERENZER G. (1993). The bounded rationality of probabilistic mental models. In K.I. Manktelow, D.E. Over (eds.), *Rationality: Psychological and philosophical perspectives*. London: Routledge.
- GIGERENZER G. (2002). *Calculated risks: How to know when numbers deceive you*. New York: Simon & Schuster (trad. it. *Quando i numeri ingannano*. Milano: Raffaello Cortina, 2003).
- LEGRENZI P., GIROTTO V., JOHNSON-LAIRD P.N. (1993). Focussing in reasoning and decision making. *Cognition*, 49, 37-66.
- REYES R.M., THOMPSON W.C., BOWER G.H. (1980). Judgmental biases resulting from differing availabilities of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 2-12.
- RUMIATI R., BONINI N. (2001). *La psicologia della decisione*. Bologna: Il Mulino.
- RUSSO J.E., SHOEMAKER P.J.H. (2000). *Winning decisions*. New York: Doubleday.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1981). The framing of decision and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- TVERSKY A., KOELHER D.J. (1994). Support theory: A nonextensional representation of subjective probability, *Psychological Review*, 101, 547-567.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

La corrispondenza va inviata a Giuseppe Sartori, Dipartimento di Psicologia Generale, Università di Padova, Via Venezia 8, 35131 Padova, e-mail: giuseppe.sartori unipd.it