

Robert M. Guion

Confesiunile unui eșec eminent

Revista noastră găzduiește în acest număr "confesiunea" unuia dintre cei mai reprezentativi psihologi americani, acela căruia mulți dintre noi i se adresează simplu, Bob. De la ultima noastră întâlnire din primăvara anului 2000 cu ocazia Conferinței anuale a Societății pentru Psihologie Industrială și Organizațională (SIOP), Divizia 14 a Asociației Psihologilor Americani (APA) pentru Bob au existat două mari evenimente: la 6 iunie, la Washington DC, a fost onorat de către Internațional Personnel Management Association Assessment Council cu premiul Stephen Bemis. În 8 iunie, la Miami Beach, Bob a fost onorat de American Psychological Society pentru excepționala sa contribuție de-a lungul timpului la realizările de peste 50 de ani pe planul psihologiei științifice, cu distincția James McKeen Cattell Fellow of APS. Profesorul Robert Guion este cunoscut prin domeniile sale de interes: atitudini, moral, motivație, recrutare, selecție, repartiție, discriminare, climat organizațional, utilitate și probleme generale privind măsurarea în psihologie. A fost autorul principal al *Standards for Educational and Psychological Tests* (1974), coeditor, pentru două ediții a *Principiilor SIOP*. Principalele sale lucrări sunt: *Personnel Testing* (1965) și *Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions* (1998), două excepționale lucrări pe care mulți le includ printre cărțile fundamentale în domeniu.

Comentariul Profesorului Guion relativ la cele două distincții primite, a fost următorul: "What is nice about it, and what I'd like to shout from the housetops, is that the sermon I've preached for nearly a half century – that every I-O psychologist should be both a researcher and one who finds out whether the research will work in practice – seems to be coming together in a single week".

„Ceea ce e drăguț în legătură cu acest lucru și ce aș dori să strig în gura mare de pe vârful casei este că ceea ce am predicat timp de aproape o jumătate de secol – că fiecare psiholog I-O ar trebui să fie în același timp și cercetător și unul care să afle dacă cercetarea va funcționa în practică – pare să se clarifice într-o singură săptămână.”

Lucrarea pe care o oferim cititorilor revistei a fost prezentată în simpozionul, *Eminent I-O psychologists look back—and forward*, (E. A. Locke, Chair), April 2000, la conferința Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.

Horia D. Pitariu

Confesiunile unui eșec eminent

Robert M. Guion

Bowling Green State University

Am dorit să realizez multe lucruri. Prea multe dintre ele nu au fost niciodată realizate. Dintre numeroasele mele eșecuri, voi descrie aici numai unul: eșecul meu de a avea impactul unui oftat într-o furtună în legătură cu modul în care oamenii se angajează în țara asta. Nu-mi mărturisesc eșecul din modestie, ci pentru că e un mod de a vă spune aspirațiile mele, trecute și prezente.

În 1965, a fost editată cartea mea despre *Testarea personalului (Personnel Testing)*. M-am așteptat ca cei ce au studiat cartea să aducă ceva nou în modul în care se făceau angajările de personal – că utilizarea corectă a testelor valabile va crește și că această creștere a unei bune practici va reduce, sau chiar elimina, angajarea pe bază de capricii, șansă sau prejudiciu. Cu toate acestea, este foarte clar acum că nici eu, nici studenții mei și nici sutele de alți studenți care au venit în contact cu acea carte, în mod individual sau colectiv, nu au avut un asemenea succes glorios. Tot mai puține organizații au din când în când psihologi care se ocupă de personal; mai degrabă preferă acei angajați temporari, cunoscuți drept consultanți, care nu au nici un fel de asociere sau responsabilitate de durată față de organizația pentru care lucrează temporar. Și cele mai multe programe universitare pentru absolvenți în domeniul psihologiei I-O par total neinteresate în a-și pregăti studenții să lucreze altundeva decât tot într-un mediu universitar – și privesc cu dispreț cercetarea de personal în practică. Un rezultat, cred, este că mai multe organizații angajează oameni utilizând capriciile zilei, procedurile care „pică bine” sau instrumentele care au fost inteligent mediatizate de către consultanți carismatici însoțite de puțină informație sau chiar deloc. Aceste lucruri îmi definesc eșecul.

Trei teme persistente

Încă din 1961, am propus trei teme principale. În primul rând, selecția de personal necesită judecată. În al doilea rând, cercetarea selecției nu ar trebui limitată unui singur criteriu general; mai degrabă, ar trebui să caute și să încerce să prezică relativ independent aspecte ale performanței la locul de muncă importante pentru organizația care face angajarea. În al treilea rând, cercetarea selecției trebuie să recunoască și să accepte faptul că oamenii, slujbele, organizațiile și problemele organizației se schimbă. Cartea mea din 1998 atacă toate aceste trei teme accentuându-le mai puternic decât scrierile mele dinainte. Poate de data aceasta ele vor fi remarcate.

Rolul judecății. Alegerile de criteriu și de predicție se bazează pe judecată, preferabil judecată avizată. Evaluarea testelor și utilizarea lor necesită mai multă judecată decât aritmetică. Nu am dezvoltat rolul judecății prea bine în cartea din 1965. De atunci am încercat să o dezvolt în diferite forumuri, cel puțin pentru validare, prin a prezenta liste de întrebări la care trebuia să se răspundă în testele de evaluare și utilizarea testelor. Ce întrebări ați văzut că au fost cu adevărat luate în considerare – în afară de trinitatea „nesacră” a validării legate de conținut, conțut și criteriu? Unde ați văzut să fie căutate răspunsuri la întrebările mai detaliate? Ați văzut evaluări bazate pe proceduri sistematice pentru judecăți bazate pe răspunsuri disparate? Nici eu. Am continuat cu eșecul.

Specificitatea criteriului. Face parte din folclorul psihologiei I-O că un singur criteriu este indispensabil în validare. Prostii! Deseori nu e posibil să combini părți disparate din informațiile legate de criteriu într-o singură unitate clară – și chiar acolo unde acest lucru ar fi posibil din punct de vedere psihometric, deseori nu e inteligent din punct de vedere organizațional. În 1961 – și de multe ori de atunci – am spus:

„...[avem nevoie de] o nouă succesiune de evenimente în dezvoltarea criteriului și cercetarea de personal ulterioară:

1. Analizează munca și/sau necesitățile organizaționale...
2. Dezvoltă măsurile comportamentului prezent relativ la comportamentul așteptat, așa cum este el identificat în analiza muncii și a necesității ...
3. Identifică dimensiunile criteriului susținând acele măsuri prin analiza

factorială sau analiza de cluster sau analiza modelelor.

4. Dezvoltă măsuri demne de încredere, fiecare cu un grad înalt de validitate, ale elementelor astfel identificate.
5. Pentru fiecare variabilă independentă (predictor), determină-i validitatea previzibilă pentru fiecare dintre măsurile criteriului anterior, luându-le pe fiecare pe rând” (Guion, 1961, pp148-149).

Succesiunea cercetării nu include judecarea importanței relative a diverselor anticipări. Am repetat la acel moment în carte, spunând „... un manager care se ocupă de angajări poate prevedea diferite aspecte comportamentale ale fiecărui candidat. Mai târziu, dacă prezicerile se dovedesc a fi contradictorii, poate în *acel moment* să își formeze judecata personală despre importanța relativă a predicțiilor lui” (Guion, 1965, p. 116, subliniere în original).

I-a urmat cineva sfatul? Nu cred. Îmi amintesc de un psiholog de personal (psiholog industrial) dintr-o companie majoră care m-a rugat să conduc o cercetare în legătură cu o problemă legată de profit. Am găsit că aceleași variabile care au prezis evaluările performanțelor de vârf au prezis și cine-și va da demisia cel mai repede. S-a înfuriat. Cum puteam să-i propun să meargă la șefii lui și să le spună că cei mai buni muncitori erau și primii care aveau să-și dea demisia. Cel mai mult i-a displicut sugestia că acest lucru trebuia făcut cunoscut, pentru ca, pentru fiecare candidat, să fie luată în considerare probabilitatea de a atinge anumite niveluri de evaluare și probabilitatea de a-și da demisia într-o perioadă de timp determinată – și apoi lăsându-i să facă judecățile pe care au fost angajați să le facă. A renunțat la întreaga cercetare. Am eșuat.

Din fericire, devine acceptabil să vorbești despre criterii care nu ar trebui combinate cu performanțele legate de anumite sarcini. Acestea includ criterii „contextuale” sau „de cetățenie”. A se lua în considerare împreună capitolele adiacente lui Campbell et al. (1993) și Borman și Motowidlo (1993) în cartea lui Schmitt și Borman *Frontiers despre Selecția de personal în organizații (Personnel Selection in Organizations)*. Printre altele, capitolul lui Campbell et al. a făcut distincția între două tipuri de expertiză a sarcinilor, cea specifică unei munci date și cea care este mai generală în cadrul unei organizații. Acestea au

fost de asemenea separate de efort. Acum, crede cineva că expertiza specifică, expertiza generală și efortul ar trebui combinate? Dacă da, citiți următorul capitol (cel scris de Borman și Motowidlo) care a introdus conceptul de criteriu contextual ca activități puțin probabil să se coreleze bine cu expertiza legată de sarcini. Cred cu convingere, după toți acești ani, în a studia componentele criteriului independent. Poate scriitorii acestor două capitole pot fi luați în numărătoare alături de mine. Dacă e așa, asta înseamnă că suntem șapte împotriva a mii care încă insistă asupra unui singur criteriu. Acesta este un indicator obiectiv al eșecului!

Schimbarea. Cărți întregi s-au scris despre cea de-a treia temă, cea de care nu poți scăpa, schimbarea, însă ele nu par să schimbe practicile de testare. Schimbarea nu e nouă. Ca să parafrazez sintagma vulgară, dar potrivită, se mai întâmplă și schimbare, și întotdeauna a fost așa. („change happens”). Chuck Lawshe mi-a spus că abilitatea de a răspunde schimbării a fost unul dintre lucrurile la care el și Tiffin s-au gândit la începutul anilor 1940 când și-au numit testul de abilitate mentală *Testul de adaptabilitate* (*The Adaptability Test* - Tiffin & Lawshe, 1943).

Principiul articolului meu din 1961 a fost: condițiile din organizații trebuie să se schimbe. Mai târziu și în multe discursuri ulterioare, am regretat natura statică a modelului tradițional de validare. Piețele se schimbă, tehnologiile se schimbă, atitudinile se schimbă, produsele și serviciile se schimbă și asemenea schimbări determină schimbări în importanța relativă a rezultatelor muncii. Cum răspund angajații individuali la schimbare? Acceptă unii oameni și îmbrățișează schimbarea, sau toată lumea i se opune? Se schimbă unii oameni ușor, adaptându-se noilor tehnologii – sau chiar politicilor schimbate? Unii caută schimbarea în mod activ? Răspunsurile la aceste întrebări ar trebui în mod activ căutate în dezvoltarea criteriilor. Admit că am fost vag în legătură cu acest lucru până la apariția noii mele cărți. În ea, spun clar că reacția la schimbare ar trebui să fie deseori inclusă ca un criteriu.

Linearitatea. O a patra temă s-a sugerat într-o notă de subsol din acel articol. Am sugerat un anume fel de judecată, „în mod tipic, aceasta este o judecată lineară; adică, se consideră că dacă ceva e bun, atunci și mai mult din acel lucru trebuie să fie mai bun. Înțelepciunea acestei afirmații trebuie pusă la

îndoială, dar acest lucru, din fericire, e dincolo de domeniul acestei lucrări” (Guion, 1961, p. 147).

Această sintagmă „domeniu al acestei lucrări” era populară în acele zile. Când eram un student absolvent, fiecare statistică spunea că o corelare presupune linearitate, apoi corecta afirmația într-o notă de subsol spunând ceva în genul: „Corelarea curbiliniară există, dar se află dincolo de domeniul acestei cărți, astfel vezi Ezekiel (1930, 1941).” Când am citit în sfârșit Ezekiel, mi s-a părut chiar ușor; în cartea mea din 1965, l-am urmat și am susținut planificarea datelor în mod rutinier și căutarea regresiei neliniare, chiar nemonotoniei în procesul validării. Și la fel am făcut ori de câte ori am avut ocazia. A devenit o rutină? Nu. Încă un eșec.

Împărțirea vinei

Oamenii care mărturisesc eșecul deseori dau vina pe altcineva. Așa că, pentru cei care sunt mai tineri decât mine (aproape toți sunteți), să știți că nimic din ceea ce eu consider eșec nu e pe deplin vina mea. De pildă, nu am avut nici o legătură cu lansarea Actului Drepturilor Civile din 1964. Deși a fost una din puținele realizări mari ale Congresului din timpul vieții mele adulte, actul și regulile guvernamentale ce i-au urmat – și grijile legale ale departamentului – au avut mai mare legătură cu diminuarea programelor bune de testare organizațională decât ar fi putut să aibă vreodată orice carte. I și O nu ar trebui confundate cu alfa și omega – munca noastră este făcută și evaluată într-un context mai larg pe care nu-l putem controla.

O parte din vină, totuși, aparține atitudinilor și practicilor insistente din psihologia I-O. Exemple:

1. Se acceptă în mod insistent diversitatea explicată ca o măsură importantă a eficienței previziunii. Dacă o funcție de regresie logistică explică doar puțin mai mult diversitatea criteriului decât o funcție lineară mai simplă, mulți oameni sfătuiesc folosirea celei lineare – și nu se supără pentru faptul că predicțiile lineare sunt grosolan greșite la extremele distribuției sau că utilitatea este o funcție a corelării inechitabile, nu a diversității explicate. Nu sunt singurul care îi îndeamnă pe colegi să renunțe la folosirea greșită a așa-numitului coeficient de determinare; sunt sigur că și alții dintre cei ce mă înțeleg îmi

împărtășesc acest simț al eșecului pentru a putea scăpa de acest monstru.

2. Psihologia I-O academică și practică a fost sever separată. Prea mulți academicieni sunt atât de înrobiți de înțelepciunea lor, de teoriile lor și de noile lor metode de analiză, încât uită de părțile practice ale vieții organizaționale. Sau sunt atât de ocupați să publice pentru a evita să dispară, încât se mulțumesc cu mici studii utilizând mostre de relevanță îndoielnică – doar pentru a-și construi viețile. Pe de altă parte, prea mulți dintre cei care practică meseria au o noțiune reflexivă că orice vine din partea academiei este automat prea ezoteric ca să aibă vreo importanță practică. Rezultatul este că cititorii cărților și articolelor mele tind să fie academici și trec pur și simplu peste problemele practice – și asta nu este vina mea!

3. Unii din domeniul nostru au devenit mai dedicați dolarului câștigat repede decât științei lente. Pentru că știința merge lent. Ia timp să dezvolti o ipoteză bună, și mai mult timp să dezvolti un model multidimensional bun și foarte mult timp să dezvolti metodele și măsurile pe care modelul le necesită pentru o cercetare adecvată. Ia mai mult timp pentru ca descoperirile să fie repetate. De ce și-ar petrece cineva atât de mult timp asupra științei când se poate face o pagină web care să ofere vreun fel de serviciu de selecție clienților cărora nu le pasă că serviciul oferit e sprijinit de o prea puțină dovadă empirică?

Mi-am înfruntat și recunoscut eșecurile. Sper ca și voi să înfrunțați și recunoașteți eșecurile voastre – și să faceți ceva în legătură cu ele până mai aveți timp.

Bibliografie

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (p. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ezekiel, M. (1941). *Methods of correlation analysis* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Guion, R. M. (1961). Criterion measurement and personnel judgments. *Personnel Psychology*, 14, 141-149.
- Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Tiffin, J., & Lawshe, C. H. (1943). The Adaptability Test: a fifteen-minute mental alertness test for use in personnel allocation. *Journal of Applied Psychology*, 27, 152-163.