Un errore costante nelle valutazioni psicologiche

di Edward L Thorndike, Teachers College, Columbia University

In uno studio condotto nel 1915 su alcuni dipendenti di due grandi aziende del settore industriale, i valori associati al medesimo individuo e relativi a vari tratti di personalità come l'intelligenza, l'operosità, le competenze tecniche, l'affidabilità ecc. ecc. hanno fatto registrare correlazioni molto alte e uniformi. È apparso dunque probabile che i valutatori non abbiano saputo considerare singolarmente i vari aspetti della personalità e del rendimento dell'individuo e giudicarli in maniera indipendente. Le valutazioni sono state evidentemente condizionate da una spiccata tendenza a considerare la persona in generale come piuttosto capace o piuttosto inferiore e a lasciare che questa considerazione generale influenzasse i giudizi relativi alle qualità della persona. La stessa tendenza costante ad avvolgere erroneamente i giudizi relativi a particolari caratteristiche di personalità con un alone derivante dalla valutazione complessiva dell'individuo è emersa anche nei giudizi espressi su alcuni ufficiali dell'esercito dai loro superiori.

Il programma ufficiale di valutazione, ideato da Walter Dill Scott, prevedeva valutazioni distinte delle caratteristiche fisiche, dell'intelligenza, della leadership e delle caratteristiche personali (il cosiddetto carattere). Come risulta dalle istruzioni riportate più avanti, era stato esplicitamente raccomandato che ognuno dei quattro tipi di caratteristiche fosse valutato in maniera indipendente. Ciononostante, le correlazioni tra le valutazioni relative all'intelligenza e quelle relative alle caratteristiche fisiche, alla leadership e al carattere ottenuti da un ufficiale estremamente scrupoloso su 137 cadetti di aviazione il cui operato egli aveva sorvegliato, in qualità di comandante di volo, furono rispettivamente 0,51, 0,58 e 0,64. I risultati, tenendo presente anche l'attenuazione dovuta ai giudizi errati, sono tutti superiori a quanto realisticamente prevedibile, soprattutto in considerazione dell'esiguo campo di variazione riscontrato all'interno del gruppo dell'ufficiale. Sono anche troppo simili. Nella realtà, le correlazioni tra intelligenza e carattere o tra intelligenza e leadership dovrebbero essere circa tre volte più alte della correlazione tra intelligenza e caratteristiche fisiche.

“Come costruire la scala.

3. Compila un elenco di circa una dozzina di ufficiali di grado uguale al tuo e di età media non superiore a quella degli ufficiali di pari grado. Seleziona soldati con i quali hai prestato servizio o che conosci bene. Inserisci nell'elenco sia ufficiali con un curriculum scarso o mediocre sia ufficiali estremamente validi. L'elenco così ottenuto ti servirà unicamente da pratica riserva di nomi; per la scala potrai eventualmente utilizzare altri nomi.

4. Esamina l'elenco solo dal punto di vista delle caratteristiche fisiche. Non prendere in considerazione alcuna caratteristica se non quelle riguardanti le impressioni che i soldati traggono da ogni ufficiale relativamente all'aspetto fisico, al portamento, all'armonia del corpo, alla voce, all'energia e alla resistenza. Seleziona l'ufficiale che più di ogni altro possiede queste caratteristiche e annota il suo nome sulla riga contrassegnata da “valutazione più alta” nella sezione delle caratteristiche fisiche. A questo punto, seleziona l'ufficiale più manifestamente carente dal punto di vista fisico e

annota il suo nome sulla riga contrassegnata da “valutazione più bassa”. Seleziona l'ufficiale che sembra collocarsi a metà strada tra i due precedentemente selezionati e che possiede le caratteristiche predette a livello generalmente medio; annota il suo nome sulla riga contrassegnata da “valutazione media”. Seleziona l'ufficiale che si colloca a metà strada tra quello che ha ricevuto la valutazione media e quello con la valutazione massima; annota il suo nome sulla riga contrassegnata da “valutazione alta”. Seleziona l'ufficiale che si colloca a metà strada tra quello che ha ricevuto la valutazione media e quello con la valutazione più bassa; annota il suo nome sulla riga contrassegnata da “valutazione bassa”.

5. Costruisci delle scale simili per ognuna delle altre quattro sezioni (Intelligenza, leadership, caratteristiche personali e capacità generale ai fini del servizio).

Come adoperare la scala.

6. Per prima cosa, valuta il tuo subordinato in rapporto alle caratteristiche fisiche. Prendi in considerazione le impressioni che i soldati traggono da lui relativamente all'aspetto fisico, al portamento, all'armonia del corpo, alla voce, all'energia e alla resistenza. Ponilo a confronto con ognuno dei cinque ufficiali della sezione I della scala di valutazione, e attribuiscigli un punteggio in corrispondenza del nome dell'ufficiale a cui si avvicina di più. Se si colloca tra due ufficiali della scala, attribuiscigli il punteggio relativo (ad esempio, se di colloca tra quello con il punteggio basso e quello con il punteggio medio attribuiscigli 7, 7½ o 8).

7. Valuta il tuo subordinato allo stesso modo in rapporto a ognuna delle altre quattro caratteristiche fondamentali. Per le sezioni III (leadership) e V (capacità generale ai fini del servizio), prendi in considerazione l'ufficiale al quale il tuo subordinato si avvicina di più in base al criterio dell'esperienza equivalente.

****

Presta particolare attenzione a quanto segue:

9 Nel costruire o adoperare una qualsiasi sezione della scala, prendi in considerazione solo le caratteristiche di quella sezione a esclusione di tutte le altre.

I. Caratteristiche fisiche.

Aspetto fisico, portamento, armonia del corpo, voce, energia e resistenza (Prendi in considerazione le impressioni che i soldati traggono dal tuo subordinato rispetto a queste caratteristiche).

II. Intelligenza.

Precisione, facilità nell'apprendimento, capacità di cogliere al volo il punto di vista dell'ufficiale comandante, di impartire ordini chiari e sensati, di valutare situazioni nuove e di giungere a una decisione ragionevole nei momenti critici.

III. Leadership.

Iniziativa, forza, fiducia in sé, risolutezza, accortezza, capacità di ispirare i soldati e di suscitare in loro obbedienza, lealtà e collaborazione.

IV. Caratteristiche personali.

Operosità, affidabilità, lealtà, disponibilità ad assumersi la responsabilità delle proprie azioni, umiltà e umanità, disponibilità e attitudine a collaborare.

V Capacità generale ai fini del servizio.

Conoscenze professionali, competenza ed esperienza; efficienza in qualità di amministratore e istruttore; capacità di ottenere risultati”.

Troviamo lo stesso effetto nelle valutazioni rese da altri ufficiali. Le correlazioni sono troppo alte e troppo uniformi. Per esempio, in relazione ai tre valutatori esaminati successivamente, la correlazione media tra caratteristiche fisiche e intelligenza è 0,31; quella tra caratteristiche fisiche e leadership, 0,39; e quella tra caratteristiche fisiche e carattere, 0,28.

Ritroviamo lo stesso errore costante se calcoliamo la correlazione tra il punteggio complessivo di valutazione in base alla scala di Walter Dill Scott e quello che ricaviamo dalla valutazione delle capacità tecniche di volo nel caso degli ufficiali d'aviazione. Sappiamo in base a numerosi riscontri che l'abilità tecnica dell'aviatore è una competenza altamente specialistica[1]. Considerando l'esiguo campo di variazione riscontrato all'interno del gruppo dei cadetti piloti, la correlazione tra la capacità generica di svolgere il lavoro di ufficiale e la capacità tecnica di volo non poteva essere superiore a 0,40, senza alcuna attenuazione. Tenendo conto dell'attenuazione dovuta alle imperfette conoscenze del valutatore di entrambe le capacità, la correlazione non poteva essere superiore a 0,25. Tuttavia le correlazioni ottenute dagli otto valutatori presi in esame sono 0,74, 0,85, 0,52, 0,91, 0,63, 0,72, 0,47 e 0,53, per una media di 0,67. Evidentemente, la valutazione di abilità specifiche è condizionata dall'alone che circonda il valore generale o viceversa.

Il signor Knight del Teachers College ha studiato lo stesso effetto in un gruppo di 129 insegnanti che un funzionario superiore ha giudicato in merito ad alcune caratteristiche con l'aiuto delle schede di valutazione di Boyce. Le valutazioni in questione erano ufficiali e sono state adoperate per decidere stipendi e promozioni. Il valore generale dell'insegnante si correla all'intelligenza con il punteggio di 0,68, alla capacità di imporre la disciplina con il punteggio di 0,79 e alla voce con il punteggio di 0,63. È evidente che il giudizio sulla voce dell'insegnante è stato condizionato dalla valutazione generale delle sue capacità. La voce ha un punteggio di correlazione di 0,50 con “Interesse per le faccende della comunità” e di 0,63 con l'intelligenza!

Le correlazioni riportate nello studio originale di Boyce rilevano lo stesso effetto. Il valore generale dell'insegnante, secondo lo studio, si correla con le dimensioni che seguono secondo i punteggi riportati a fianco:

Con l'aspetto generale…….....	47
“ Salute…….	56
“ Voce……...	53
“ Intelligenza…….....	62
“ Iniziativa e fiducia in se stessi……...	77
“ Adattabilità e intraprendenza.....…….	80
“ Precisione ..……	74
“ Operosità..……..	69
“ Entusiasmo…….	71
“ Integrità e sincerità....…….	63
“ Autocontrollo…….	66
“ Prontezza...…….	66
“ Accortezza……..	69
“ Senso di giustizia.……...	61
“ Preparazione accademica ……..	41
“ Preparazione professionale …….....	38

[1] Si veda *La selezione dei piloti militari. Caratteristiche mentali e morali*, U.S. Air Service, giugno 1919.

Ecc. ecc.
(L'ultimo è il punteggio di correlazione più basso tra i quarantacinque calcolati).

Nei casi esaminati fin qui, i punteggi di correlazione scaturiscono da (1) i fatti della realtà, (2) l'errore costante dell'"alone", come potremmo chiamarlo, e (3) l'errore opposto dell'attenuazione dovuta a imprecisioni casuali nelle valutazioni. In un altro studio del signor Knight, quest'ultimo fattore è stato rimosso dalle correlazioni, facendo affidamento sulla valutazione combinata di due gruppi, ognuno composto da un certo numero di insegnanti che avevano riferito che i soggetti erano stati valutati in maniera sufficientemente corretta. Mettendo in correlazione le valutazioni di uno dei due gruppi, relative a una determinata caratteristica, con quelle dell'altro gruppo si ottiene un punteggio superiore a 0,90. Mettendo in correlazione la capacità generale di insegnare con l'intelligenza e con la capacità di imporre la disciplina si ottengono punteggi di circa 0,95 e 0,80! La correlazione tra intelligenza e capacità di imporre la disciplina esprime un punteggio di circa 0,80! Mettendo in correlazione i risultati di un test standard di intelligenza con la capacità generale di insegnare e con la capacità di imporre la disciplina, si ottengono, per i soggetti in questione, punteggi non superiori a 0,3.

L'autore è convinto che nessun giurato, datore di lavoro, insegnante o caporeparto, per quanto competente, sia in grado di considerare un individuo come un insieme di caratteristiche distinte e di assegnare un valore a ognuna di esse indipendentemente dalle altre. Inoltre, l'entità dell'errore costante dell'alone, come lo abbiamo definito, appare sorprendentemente grande, anche se non disponiamo di criteri oggettivi per valutarla con esattezza. Per questi motivi, la scienza esige che, in un compito che richiede di valutare delle caratteristiche, l'osservatore debba riferire l'evidenza dei fatti, non una valutazione, e che la valutazione debba essere resa in base a questi fatti per ogni caratteristica presa singolarmente, senza lasciarsi influenzare dalla conoscenze relative alle altre caratteristiche dell'individuo.

Testo originale:
Thorndike, E. L. (1920). "A Constant Error in Psychological Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 4, 1, pp. 25-29.
Traduzione di: Romolo Giovanni Capuano, agosto 2013.