

## Trygonum<sup>®</sup> – opis aplikacji zawierającej scenariusz oraz wszystkie elementy potrzebne do samodzielnego przeprowadzenia sesji AC/DC w wersji wirtualnej Trygonum<sup>®</sup>



### 10.1. Trygonum<sup>®</sup> – co wchodzi w skład aplikacji, co jest treścią gry i przedmiotem oceny

Gra Trygonum<sup>®</sup> jest nadrzędnym scenariuszem stanowiącym kontekst wirtualnej wersji oceny zintegrowanej (AC lub DC). Gra jest wpisana w aplikację opartą na arkuszu Excel, co umożliwia:

- 1) wygodne utrzymanie wszystkich dokumentów służących do przeprowadzenia AC spakowanych w jednym miejscu (baza plików gry),
- 2) zarejestrowanie obserwacji w interaktywnym arkuszu obserwacji i dodanie komentarza,
- 3) zapisanie obserwacji i komentarzy w arkuszu, przechowywanie w wersji elektronicznej i łatwy dostęp do e-dokumentacji,
- 4) podsumowanie obserwacji w postaci zestawienia zaobserwowanych zachowań pozytywnych i negatywnych,
- 5) ich graficzną prezentację,
- 6) wydrukowanie „surowych” raportów z zapisem obserwacji i komentarzy,
- 7) wykorzystanie „surowych” raportów z zapisem obserwacji i komentarzy do przygotowania rozszerzonych raportów indywidualnych.

Tabele towarzyszące opisowi organizacji materiału w aplikacji zawarte w niniejszym rozdziale stanowią jedynie schematy ukazujące zakres, konstrukcję i logikę treści aplikacji. W rzeczywistości mają one nieco inną szatę graficzną i znacznie bogatszą zawartość. Z uwagi na dostęp do materiału książkowego schematy zawierające treść fragmentów zadań lub zakresy wskaźników zostały ograniczone do koniecznego minimum.

W pakiecie aplikacji znajdują się następujące elementy:

- 1) scenariusz całej gry Trygonum<sup>®</sup> (dokument PDF), a w jego ramach:
  - a) szczegółowa instrukcja postępowania dla asesorów,
  - b) opis przebiegu kolejnych akcji gry/zadania,
  - c) cel, założenia i elementy akcji gry/zadania,
  - d) założenia diagnostyczne:
    - co, kiedy i dlaczego może wystąpić,
    - co, gdzie i kiedy można oceniać,
    - jaką rolę w grze/zadaniu odgrywają poszczególne elementy,
    - co można potraktować opcjonalnie, gdzie można rozszerzyć działania i o jakie elementy,
  - e) zasady i założenia organizacyjne:
    - jakie obowiązki pełnią w poszczególnych etapach asesorzy,
    - jakie rekwizyty powinni mieć, jak je przygotować i jak nimi dysponować,
    - co ma krytyczny wpływ na poprawny przebieg zadania,
- 2) instrukcja dla uczestników (dokument PDF),
- 3) arkusz obserwacji\_1 – wersja służąca do rejestracji obserwacji z wykorzystaniem drukowanego dokumentu (dokument zawiera opisy zadań z wyróżnionymi i numerowanymi kluczowymi zachowaniami, które mogą się w nich pojawić i które podlegają ocenie; w tej wersji arkusza asesor zaznacza ołówkiem numery zaobserwowanych zachowań, by potem przenieść je do arkusza obserwacji\_2 (wersja elektroniczna – ilustracja 10.3),
- 4) arkusz obserwacji\_2 – wersja elektroniczna służąca do:
  - a) rejestracji obserwacji bezpośrednio w arkuszu Excel bez wykorzystania wersji drukowanej lub
  - b) wprowadzenia wyników obserwacji, która wcześniej była zarejestrowana na drukowanej wersji arkusza obserwacji;  
arkusz obserwacji\_2 umożliwia:
    - a) trwały zapis elektroniczny zarejestrowanych obserwacji,
    - b) analizę obserwacji uwzględniającą podsumowanie:
      - z podziałem na zachowania pozytywne i negatywne
      - ze wskazaniem na natężenie poszczególnych zachowań (liczbę wystąpień),
      - kontekst wystąpień,
- 5) podstawowa baza kompetencji wraz ze wskaźnikami (dokument PDF) – to element dodatkowy, pomocniczy, niezintegrowany z aplikacją; z uwagi na to, że w grze Trygonum<sup>®</sup> obserwacja oparta jest tylko na wkom-

ponowanych w zadania wskaźnikach, a jej efekt stanowią jedynie różne układy i wartości zaobserwowanych zachowań, do aplikacji dołączony jest jako materiał pomocniczy obszerny podstawowy model kompetencji – podstawowy, czyli niezaadaptowany do zadań oceny zintegrowanej, lecz zdefiniowany w sposób niezależny, bardziej uniwersalny, typowy dla SOOP; materiał ten ma stanowić element wsparcia dla użytkowników aplikacji, którzy nie dysponują własnym podstawowym modelem kompetencji ani nie mają mojej poprzedniej książki (Padzik 2013) z dostępem do aplikacji BinBin®.

Scenariusz obejmuje kilka podzadań, które reprezentują 3 podstawowe style organizacji pracy:

- 1) zadania indywidualne – zadania, które każdy uczestnik AC powinien wykonać samodzielnie; w ich ramach obserwowane są kompetencje charakterystyczne dla pracy indywidualnej i szeroko pojętej samoorganizacji,
- 2) zadania zespołowe – zadania, które uczestnicy są zobowiązani wykonać jako zespół, zakładając współodpowiedzialność za wynik oraz konsensus wszystkich członków w odniesieniu do kluczowych decyzji i kierunku działań; w ich ramach obserwowane są kompetencje charakterystyczne dla pracy kolektywnej i szeroko pojętej współpracy;
- 3) poza zadaniami obligatoryjnie indywidualnymi oraz zespołowymi wszelkie inne działania wpisane w poszczególne etapy nadrzędnego scenariusza mają charakter pracy grupowej, czyli oparte są na współpracy oraz wspólnym celu, ale nie mają narzuconych zasad relacji między uczestnikami AC, podziału pracy, sposobu rozliczania z jej wykonania czy udziału poszczególnych osób w efekcie końcowym; oznacza to, że w zależności od decyzji uczestników AC ten rodzaj działań może stanowić:
  - a) pracę grupową, czyli pracę wykonywaną samodzielnie przez poszczególne osoby i rozliczaną indywidualnie, choć zorientowaną na wspólny cel,
  - b) pracę zespołową, zorientowaną na wspólny cel, realizowaną wspólnie oraz rozliczaną wspólnie (wszyscy w równym stopniu odpowiadają za końcowy efekt, jest on pracą zespołu),
  - c) pracę w parach lub w innym podziale, gdzie zastosowane będą jednocześnie dwa powyższe style działania (w tych zadaniach oferujących swobodę wyboru stylu pracy obserwowane są te kompetencje, które są charakterystyczne dla wybranej organizacji pracy).

Z uwagi na swój bardzo zróżnicowany charakter i jeden scenariusz spójny dla wszystkich podzadań program pozwala obserwować bardzo różne sposoby pracy, postawy i relacje. Oferowane w książce zadanie Trygonum® pełni funkcję modelu postępowania, a więc jest przygotowane do oceny

powszechnie oczekiwanych kompetencji potrzebnych do sprawnego działania w zadaniowym środowisku społecznym, czyli w organizacji. Poza kompetencjami dotyczącymi pracy indywidualnej i zespołowej (kolektywnej), którym poświęcone są konkretne fragmenty scenariusza, we wszystkich zadaniach powinny być obserwowane 3 fundamentalne kompetencje:

- a) podstawowy wymiar komunikowania się (w tym głównie przekazywanie i odbieranie informacji oraz przekonywanie),
- b) rozwiązywanie problemów (rozumiane jako usuwanie przeszkód uniemożliwiających osiągnięcie celu) oraz
- c) podejmowanie decyzji (rozumiane jako dokonywanie wyboru kierunku działań podczas radzenia sobie z trudnościami lub nietypowymi sytuacjami).

Dodatkowo scenariusz daje możliwość obserwowania postaw związanych z kompetencjami menedżerskimi i/lub należącymi do grupy przywództwa, a także tych z zakresu optymalizacji, w tym innowacyjności i kreatywności.

Środowiskiem gry jest przestrzeń o nazwie Trygon. Jej specyfika – zgodnie z nazwą – oparta jest na liczbie 3, a zatem wymaga grupy osób składającej się z liczby podzielnej przez 3. Gra dołączona do książki rozpisana jest na 12 osób (3 zespoły po 4 osoby). Każdy z zespołów jest oznaczony literą: pierwszy – A, drugi – B, trzeci – C. W odróżnieniu od symboli zespołów, poszczególne podzadania oraz 3 etapy głównego zadania są numerowane. Podział uczestników na 3 zespoły może być dokonany losowo przez organizatorów AC lub intencjonalnie, jeśli dodatkowym celem jest przykładowo ocena interakcji czy relacji między konkretnymi uczestnikami (np. zakresu i poziomu ich współpracy). Można także uczynić z podziału na zespoły odrębne zadanie i włączyć je w scenariusz. Na potrzeby scenariusza dołączonego do książki podział uczestników na 3 zespoły jest losowy. 12-osobowa grupa uczestników w podziale na 3 zespoły po 4 osoby w przebiegu całego zadania podlega:

- a) jednoczesnej pracy w 3 zespołach, które między sobą rywalizują oraz
- b) synchronizacji pracy w wyznaczonych punktach zadań, co z kolei wymaga raz na jakiś czas porozumienia między rywalizującymi zespołami i wspólnych uzgodnień, a niekiedy także pełnego kompromisu.

W takich warunkach osiągnięcie nadrzędnego celu gry/zadania wymaga od uczestników zarówno współpracy, jak i rywalizacji, a od ich kompetencji i preferowanego stylu pracy zależy, jak to wykorzystają. Warianty realizacji zadania są elastyczne, dzięki czemu pozwalają zaobserwować preferencje w zakresie wyboru między modelem współzawodnictwa a kooperacji. Choć mówimy tu o kompetencjach, dla których gra jest doskonałym kontekstem, to same w sobie kompetencje nie są przedmiotem oceny. Całość metodo-

logii opiera się jedynie na obserwacji i wnioskowaniu na podstawie zachowań, czyli wskaźników. Szerzej jest to omówione w kolejnym punkcie.

## 10.2. Trygonum® – dostęp, pobieranie i techniczne zasady użytkowania

W celu ściągnięcia aplikacji należy się zalogować na stronie:

[www.ocena-zintegrowana.wolterskluwer.pl](http://www.ocena-zintegrowana.wolterskluwer.pl)

oraz wpisać zamieszczony w książce kod aktywacyjny. Aplikacja jest dostępna w zakładce Pliki do pobrania. Do uruchomienia aplikacji wymagany jest system Windows z pakietem MS Office 2007 lub każda nowsza wersja oraz przeglądarka plików PDF, np. Adobe Acrobat Reader.

## 10.3. Trygonum® – główne założenia AC jako metody oceny oraz funkcjonalne zasady aplikacji jako narzędzia oceny

Podstawowe zasady oferowanej gry AC wynikające z podejścia prezentowanego w książce zakładają:

- 1) wskaźniki bezpośrednio odnoszące się do treści zadań bez wpisania ich w model kompetencji,
- 2) wyniki tylko w postaci zaobserwowanych zachowań z podziałem na pozytywne i negatywne z odniesieniem do kontekstu występowania,
- 3) raporty i wnioskowanie jedynie indywidualne, oparte na wynikach w postaci zachowań – bez automatycznie generowanych profili i opisowej informacji zwrotnej opartej na gotowym opracowaniu,
- 4) „otwarty” arkusz oceny – zdefiniowana podstawowa grupa wskaźników, reszta zaś do bacznej obserwacji i notowania każdej wyraźniej reakcji lub zachowań o ważnych konsekwencjach (tu pomocą może służyć obszerny podstawowy model kompetencji dołączony do aplikacji jako niezależny zbiór oraz arkusz łączący wskaźniki z bazy gry z grupami kompetencji (ilustracja 10.2)).

Jak już zaznaczono, gra Trygonum® daje możliwości oceny bardzo szerokiego wachlarza kompetencji, choć są one reprezentowane jedynie przez zachowania. W aplikacji uzupełniającej książkę nie ma obligatoryjnego ani automatycznego przypisania wskaźników do kompetencji. Oznacza to, że

zarówno obserwacja, jak i ocena jest wykonywana tylko na podstawie zachowań. Odniesienie poszczególnych wskaźników do kompetencji ma miejsce w scenariuszu/instrukcji dla asesora oraz w arkuszu, o którym mowa w ilustracji 10.2, i jest traktowane jedynie jako wskazówka, sugestia lub propozycja. Brak przełożenia obserwacji na kategorie kompetencji, a tym bardziej na ich poziom w rozumieniu skal czy natężeń, jest konsekwencją przyjętego podejścia do zarządzania kompetencjami prezentowanego zarówno w książce *Ocena pracowników* (Padzik 2013), jak i w niniejszym opracowaniu. Zasady tego podejścia są konsekwentnie umacniane i poszerzane, co tłumaczy fakt, że w aplikacji BinBin® dołączonej do publikacji dotyczącej SOOP ostateczna ocena jest jeszcze odnoszona do kompetencji i w ich ramach interpretowana, natomiast w aplikacji z grą AC wykorzystane wskaźniki behawioralne już nie są powiązane z nazwami (kategoriami) kompetencji. Jest to spowodowane dwoma ważnymi czynnikami: 1) zupełnie odmiennym charakterem tych dwóch metod oceniania oraz 2) wprowadzeniem kolejnych aspektów wiedzy na temat natury kompetencji. Można powiedzieć, że poprzednie opracowanie było wstępem i przygotowaniem gruntu do pełnej odsłony wiedzy na temat oceny kompetencji i zarządzania nimi według nowego podejścia. Mowa o tym szczególnie w podrozdziale 6.5.4 dotyczącym przygotowania zestawu ocenianych kompetencji i ich operacjonalizacji ze wskazaniem różnic między SOOP a OZ (s. 215).

### 10.3.1. Wskaźniki w treści zadań, nie w modelu kompetencji

Z różnego charakteru metod oceny towarzyszącej SOOP i AC wynika zupełnie inna perspektywa postrzegania rzeczywistości, w tym samego człowieka i jego działań w kontekście, w którym osadzona jest jego ocena. Duża, szeroka i rozciągnięta w czasie ocena towarzysząca SOOP pozwala w pewnym stopniu na operowanie wskaźnikami przypisanymi do zdefiniowanych z góry grup kompetencji. W SOOP wskaźniki są bowiem rozdzielne, jednoznaczne i oderwane od kontekstu, a także niezależne, wolne, wyabstrahowane z wydarzeń. A skoro są wolne od wydarzeń, to mogą być przypisane do poszczególnych kompetencji (i to też ewentualnie, ponieważ nie zalecam tej operacji, choć w SOOP wydaje się jeszcze dopuszczalna). W ocenie zintegrowanej, szczególnie w jej wersji wirtualnej, wskaźniki są natomiast dopasowane do zadania. W pełni się do niego odnoszą, są wręcz w nie wkomponowane. Oznacza to, że opisują znacznie bardziej złożone działania, gdyż muszą uwzględniać szczegóły sytuacji. To z kolei oznacza, że same w sobie nie muszą być jednoznaczne, ponieważ ich znaczenie uzu-

pełnia przez cały czas dostępny i kontrolowany kontekst sytuacyjny. On także pozwala, by wskaźniki nie były pojedyncze, lecz występowały w grupach złożonych z ciągu zachowań czy całej złożonej postawy (jest to opisane i ukazane na przykładzie sytuacji modelowej z Piotrem B. w roli głównej – tabela 6.3, s. 233). W AC można sobie na to pozwolić, ponieważ ocena następuje w konkretnym wycinku czasu. Konkretnie zachowania czy postawy są więc w danym przedziale czasowym przewidziane, ponieważ prawdopodobieństwo ich wystąpienia wynika z treści scenariusza. W tych okolicznościach nawet jeśli wskaźniki będą stanowiły złożony układ wielu reakcji, to nie ma ryzyka, że obserwatorzy to pominą. Po to jest bowiem sesja oceny, by z dużą uwagą koncentrować się na przedmiocie oceny (opisuje to metafora mikroskopu z metafor(m)y zapamiętywania na s. 222). Ponadto obserwatorów też jest kilku. Warunki AC pozwalają więc na znacznie bardziej precyzyjną ocenę i interpretację odnoszącą się do konkretnego kontekstu. To z kolei umożliwia traktowanie kompetencji zgodnie z ich pojęciową, umowną naturą, czyli jako płynnie definiowane formy językowe, struktury wieloznaczne i w pełni uzależnione od kulturowo-społecznej interpretacji środowiska, w którym funkcjonują. Stanowi to jednoznaczny i bezdyskusyjny powód, dla którego nie ma sensu wykorzystywanie kompetencji jako „sztywnych” ram do dokonywania oceny czy definiowania jej wyniku. Wiedząc jednak, jak bardzo wszyscy są przyzwyczajeni do operowania w trakcie oceniania nazwami kompetencji (wynika to zresztą z kultury języka, czyli znacznie dłuższej i silniejszej tradycji niż procedury HR), nie odrzucam ich całkowicie, lecz pozostawiam każdemu możliwość samodzielnego określenia poszczególnych grup zachowań odpowiednimi nazwami kompetencji. Jako pomoc czy sugestię proponuję własne grupowanie dostępne w instrukcji dla asesora i w arkuszu 2 aplikacji (ilustracja 10.2) i dodatkowo dołączam do aplikacji obszerną bazę modelu wraz ze wskaźnikami zdefiniowanymi w formie podstawowej, nieadaptowanej do zadań gry. Można z tych pomocy skorzystać, nazywając językiem kompetencji pewne grupy zachowań ocenianego. Można także powołać w tym celu własne kategorie kompetencyjne. Tak czy inaczej, są to operacje dodatkowe, ponieważ efektem wypełnienia arkusza obserwacji dostępnego w aplikacji jest zapis w postaci zbiorów zachowań w podziale na zachowania pozytywne i negatywne bez automatycznego przełożenia ich na kompetencje. Zbiory te, tak jak w aplikacji BinBin®, stanowią surową formę raportu. „Surowy” raport oznacza podsumowanie obserwacji oraz odniesienie ich do konkretnej sytuacji (zadania), jednakże bez interpretacji oraz atrybucji, czyli bez wniosków na temat przyczyn i celu zarejestrowanych zachowań (ilustracja 10.1). Z tego wynika kolejna charakterystyka oferowanego narzędzia – rezygnacja z automatycznie generowanych raportów korzystających z gotowej bazy opisu kompetencji na poszczególnych poziomach natężeń.

numer podzadania		zachowania pozytywne		zachowania negatywne		zachowania przewidziane w scenariuszu	
<b>PODSUMOWANIE_cale zadanie</b>							
osoba 1 .....							
nr podzadania			nr podzadania				
1.1.1	zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania	1.1.1	zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania				
1.1.1	nie czeka na informację czy sygnał od innych uczestników	1.1.1	rozpoczyna rozmowy z innymi osobami				zachowania przewidziane w scenariuszu, ale widoczne podczas obserwacji
1.1.1	rozpoczyna pracę bez dezorientacji, rozglądania się	1.1.1	komentuje na głos				
1.1.1	podczas pracy nad tekstem uczestnik koncentruje się na swojej pracy, skupia uwagę na swoim materiale	1.1.1	oddaje wykonane zadanie po wyznaczonym czasie				
1.1.1	oddaje streszczenie zgodnie z poleceniem, czyli odkłada na stolik operacyjny	1.1.1					
1.1.1	streszczenie zostało napisane poprawnie gramatycznie	1.1.1	streszczenie nie jest zrozumiałe (ze streszczenia nie można się dowiedzieć, o czym był tekst)				
1.1.1	słowa zostały użyte w poprawnym znaczeniu	1.1.1					
1.1.1	streszczenie jest napisane czytelnie (pismo)	1.1.1					
	zachowania przewidziane w scenariuszu i niewpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i niewpisane w treść zadania				
1.1.1	pomaga, udziela informacji, gdy ktoś o coś pyta	1.1.1	w trakcie zadania rozmawia przez telefon, nie wychodząc z sali				
1.1.2	zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania				
1.1.2	korzysta z dodatkowych materiałów, by podnieść wartość/jakość swojej pracy	1.1.2	podczas przygotowania prezentacji dopytuje i prosi o pomoc innych uczestników				
1.1.2	przygotowuje prezentację bez czekania na informację czy sygnał od innych uczestników	1.1.2					
1.1.2		1.1.2	komentuje na głos				
1.1.2	podczas pracy nad prezentacją uczestnik koncentruje się na swojej pracy, skupiając uwagę na swoim materiale	1.1.2	wykonuje czynności dot. przygotowania prezentacji po wyznaczonym czasie				
1.1.2	zachowania przewidziane w scenariuszu i niewpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i niewpisane w treść zadania				
1.1.2		1.1.2	w trakcie zadania rozmawia przez telefon, nie wychodząc z sali				
1.1.3	zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania				
1.1.3	mówi płynnie, dynamicznie	1.1.3	przekroczył czas prezentacji				
1.1.3	prezentuje zgodnie z planem – nie powtarza się, zachowuje logiczną kolejność	1.1.3					
1.1.3	wspomaga się tablicą – punkty, hasła, najważniejsze informacje	1.1.3	jako odbiorca dużo komentował, dopowiadał w trakcie prezentacji innych osób				
1.1.3	wspomaga się szkicami – grafika, szkic układu elementów w prezentowanym tekście	1.1.3					
1.1.3	zachowania przewidziane w scenariuszu, i niewpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i niewpisane w treść zadania				
1.1.3		1.1.3					
1.2.1	zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania		zachowania przewidziane w scenariuszu i wpisane w treść zadania				
1.2.1	zauważył, że w tekście pod poleceniami są podane wskazówki, a wśród nich informacja o tym, że 3 teksty z 4 coś łączy	1.2.1					
1.2.1	ustala, definiuje cel pracy	1.2.1	żartuje z innych i ich pomysłów				
1.2.1	śledzi szczegóły w instrukcji, odwołuje się do instrukcji	1.2.1	odrzuca i krytykuje pomysły i wypowiedzi innych bez ich analizy i rozważenia				
1.2.1	zgłasza dobre rozwiązania (zgodne z poprawnym rezultatem)	1.2.1					
1.2.1	nie zniechęca się porażkami, po porażce podejmuje kolejne działania, jest wytrwały	1.2.1					
1.2.1	wskazał/zgłosił konieczność podjęcia decyzji nt. organizacji prezentacji – kto będzie prezentował: wszyscy w podziale na role czy wybrane osoby	1.2.1					

Źródło: opracowanie własne.

**Ilustracja 10.1.** Arkusz zawierający pierwsze „surowe” podsumowanie obserwacji z całego strategicznego zadania (fragment). W szarych kolumnach podane są numery kolejnych podzadań. W dwóch głównych kolumnach widnieją pozytywne i negatywne zachowania zarejestrowane podczas kolejnych podzadań. W tej odsłonie ich kolejność wyznaczają zadania stanowiące ciągłość scenariusza. Jeśli zachowanie powtarza się w różnych podzadaniach, to w tej odsłonie podsumowania jego różne wystąpienia nie są grupowane, lecz rozstrzelone po całym zbiorze i umieszczone zgodnie z kontekstem wystąpienia. Kolejna odsłona podsumowania grupuje zachowania, co w bezpośredni sposób wskazuje na ich częstotliwość, zatem i natężenie



ETAP GRY: WPROWADZENIE				
ZACHOWANIA POZYTYWNE		KOMPETENCJE	ZACHOWANIA NEGATYWNE	
już na początku wskazywał konieczność zapoznania się od razu z całością instrukcji	zach_1	planowanie, przewidywanie	sprzeciwiał się pomyślowi zapoznania się od razu z całością instrukcji	zach_-1
konsekwentnie i wytrwale przekonywał	zach_2	przekonywanie, pewność siebie, wytrwałość	konsekwentnie i wytrwale przekonywał	zach_2
do czytania całości instrukcji	zach_3		do tego, by nie czytać całości instrukcji	zach_-3
argumentował to potrzebą dowiedzenia się, co się będzie po kolei działo	zach_3.1	planowanie, przewidywanie, odpowiedzialność, przekonywanie, pewność siebie, wytrwałość, asertywność	argumentował to niepotrzebną stratą czasu	zach_-3.1
argumentował taką możliwość długim czasem na wykonanie zadania	zach_3.2	uwaga (koncentracja), spostrzegawczość, przywiązywanie wagi do szczegółów, poprawne i logiczne wnioskowanie, przekonywanie, pewność siebie, wytrwałość, asertywność	argumentował to niepotrzebną stratą czasu ze wskazaniem rywalizacji z innymi zespołami	zach_-3.2
zauważył, że na końcu instrukcji jest ważna informacja co do sposobu działania (dwie reguły samodzielności)	zach_4	uwaga (koncentracja), spostrzegawczość, dokładność (solidność, sumienność, rzetelność)		
[jako] inicjator i zwolennik czytania całej instrukcji zdobył grupę zwolenników	zach_5	przekonywanie, wywieranie wpływu, budowanie autorytetu	[jako] inicjator i zwolennik czytania całej instrukcji nie zdobył grupy zwolenników	zach_-5
[jako] przeciwnik czytania całej instrukcji zdobył grupę zwolenników	zach_5	przekonywanie, wywieranie wpływu, budowanie autorytetu	[jako] przeciwnik czytania całej instrukcji nie zdobył grupy zwolenników	zach_-5
zapropozował, by kwestię czytania instrukcji rozstrzygnąć wewnątrz 4-osobowych zespołów, a nie na forum całej grupy	zach_6	inicjatywa, organizacja pracy zespołu		
zapropozował ostatecznie przyjęty sposób zapoznania się instrukcją	zach_7	inicjatywa, organizacja pracy zespołu, przekonywanie, wywieranie wpływu		
wskazał/ustalił osobę, która miała odczytać głośno instrukcję	zach_7.1	inicjatywa, organizacja pracy zespołu, budowanie autorytetu	wskazał/ustalił osobę, która miała zapoznać się z instrukcją i ustnie streścić ją przed zespołem	zach_-7.1
wskazał inne role wspomagające rozpoznanie treści instrukcji i ustalił dla nich zadania	zach_7.2	inicjatywa, organizacja pracy zespołu		
(...)				

Źródło: opracowanie własne.

**Ilustracja 10.2.** Arkusz zawierający bazę pośrednią – wyniki „surowe” z obserwacji uzupełnione propozycjami klastrów kompetencyjnych. Wiedząc, jak bardzo asesory są przyzwyczajeni do operowania w trakcie oceniania nazwami kompetencji, zamiast interpretować obserwacje jedynie na podstawie zachowań, opracowałam bazę pośrednią. Stanowi ona jedynie propozycję odniesienia zachowań ze scenariusza do kompetencji. Jej zadaniem jest podpowiedzieć i pomóc asesoram w interpretacji, a nie wyręczać ich w tym zadaniu. W arkuszu 2 poszczególnym zachowaniom pochodzącym ze scenariusza gry przypisanych jest kilka kompetencji, nie jedna. To obrazuje brak wyraźnych granic między kompetencjami – ważną zasadę opisaną w książce. Jedno zachowanie naturalnie i zrozumiale pasuje do różnych nazw kompetencji. Każde zachowanie po części reprezentuje różne kompetencje lub zawiera w sobie częściowo wartość różnych kompetencji. Jest to konsekwencja ciągłej natury modelu kompetencji, które nie mają wyraźnych granic. Analogicznie do palety barw z metafor(m)y zapamiętywania (s. 101)