

# Assessment Center – czyżby dotknięte przekleństwem doskonałości?

Stan idealny, doskonały – wydawałoby się – najbardziej pożądane zwieńczenie drogi rozwoju. Czy aby nie jest to pewna pułapka? Czy rzeczywiście jest to najlepsze, co może czekać byt zdążający ku najwyższemu celowi? Otóż odpowiedź twierdząca zasada się na paradoksie – stan idealny jest motywatorem i przewodnikiem do nadzwyczajnych efektów tylko przy założeniu, że jest nieosiągalny. Wyznacza wówczas szczyt, który w miarę zbliżania się do niego w sposób nieunikniony przesuwa się, tworząc nowy obszar do zdobycia, gwarantując tym samym progres.

**Kinga Padzik**

Model nieosiągalnego z założenia ideału bardzo przypomina ideę nieskończonego Wszechświata przedstawioną przez Archytasa z Tarentu<sup>1</sup>. Ten grecki mędrzec, przyjaciel Platona, matematyk, twórca podstaw mechaniki i wynalazca, zgłębiając zagadnienia granic Wszechświata, doszedł do wniosku, że zapewne ich nie ma. Za argument posłużył mu prosty eksperyment myślowy: „Gdybym doszedł ze swą laską do granicy Wszechświata i wysunął ją w przód, to bym tę granicę przesunął”<sup>2</sup>. Tę czynność można by więc było powtarzać bez końca. Analogiczny schemat towarzyszy ideałowi rozumianemu jako granica stanu, którego nie

można ani osiągnąć, ani przekroczyć. W takim ujęciu jest wiecznym motorem napędzającym działanie, wciąż podwyższającym wymagania i możliwości ich spełniania. Czym by natomiast był, gdyby był osiągalny? Szybko wnioskując, wydaje się, że po prostu końcem procesu rozwoju. Wszystkim, co można osiągnąć. Gdyby zwizualizować go jako sferę, poza jego granicami rozpościerałaby się tylko niedoskonałość, a on sam byłby bardzo ograniczony. Gdyby natomiast wyobrazić go sobie jako koniec procesu, niczym kraniec jakiejś ścieżki, wówczas przed jego osiągnięciem byłaby niedoskonałość, a poza nim NIC. Tyle wstępu

<sup>1</sup> Patrz: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Archytas-z-Tarentu;3870838.html>, dostęp: 3 października 2016 r.

<sup>2</sup> *Zagadki wszechświata z Morganem Freemanem II – 02, Granice Wszechświata*, <http://www.cda.pl/video/14632988>, <http://naukaniecodzienna.blogspot.com/2013/02/czy-wszechswiat-jest-nieskonczony.html>, dostęp: 3 października 2016 r.

filozoficznego, teraz – *ad rem* – co to ma wspólnego z zarządzaniem zasobami ludzkim i Assessment Center (AC)?

## Motywuująca i uśmiercająca moc ideału

Wspólnych punktów jest kilka i są ze sobą ściśle powiązane. Pojęcie ideału bezpośrednio łączy się bowiem ze zjawiskiem rozwoju, a ten – ściśle ze zjawiskiem potencjału. A do obydwu tych zjawisk bezpośrednio odnosi się metoda oceny zintegrowanej jako sposób na ich pomiar. Niniejszy artykuł jest kontynuacją opracowania z ubiegłego roku, a jego punktem centralnym – właśnie metoda zintegrowana<sup>3</sup>. W procedurze AC istnieje bowiem kilka obszarów rodzących pytania i zarazem pewne możliwości. W tekście wskazane zostaną pewne nowe rozwiązania, które w znacznym stopniu podnoszą precyzję obserwacji i jakość oceny. Niewątpliwie od dawna doceniamy możliwości AC i uznajemy za metodę... no właśnie... „idealną” do oceny kompetencji. Tak wiele pozytywnych opinii z praktyki stosowania AC dotychczas do nas dotarło, że zniknęła potrzeba stałej weryfikacji tej metody, jej krytycznej oceny, wykonanej z uwzględnieniem wymagań wciąż zmieniającego się środowiska oraz oddziaływania innych technik oceny niegdyś niedostępnych. W ten sposób metoda AC stała się ofiarą przypisanej jej doskonałości. Od lat powielana według tych samych kluczowych reguł i bardzo powtarzalnych schematów stała się swojego rodzaju nietykalną klasyką, w rozumieniu „zawsze OK”. To jednak fałszywa perspektywa. Wszystko ma prawo do rozwoju i transformacji. To nie tylko prawo, to także konieczność. Brak zmian, kwestionowania zasad własnego działania, porównywania ich z potrzebami otoczenia to brak możliwości adaptacji. A to oznacza najpierw stagnację, później regresję, a później NIC. Z tego samego powodu wszystkim tak bardzo zależy na poszukiwaniu potencjału umożliwiającego szybki rozwój dzięki szybszej i bardziej adekwatnej odpowiedzi na oczekiwania z zewnątrz lub – co jest znacznie bardziej efektywne – możliwości definiowania tych oczekiwań. Pamiętajmy – wszystko można udoskonalić, a najlepiej zacząć od własnego podejścia do świata,

w które warto wkomponować potrzebę poszukiwania, badania i doskonalenia. Czyż nie jest to jedna z kluczowych kompetencji, której – *no men omen* – szukamy właśnie za pomocą metody AC?

## Pierwsze rysy na doskonałym i pytania bez odpowiedzi

AC w swojej pracy zawodowej wykorzystuję od ok. 20 lat. Poznawałam tę metodę od podstaw. Stosowałam AC w kontekście oceny selekcyjnej, oceny bieżących kompetencji i identyfikacji potencjału w ramach programów rozwoju pracowników, jak i w sytuacji oceny potrzebnej do przeprowadzenia poważnych reorganizacji w przedsiębiorstwie. Jednym słowem – dobrze poznałam tę metodę i od pewnego czasu wcale nie oceniałam jej jako idealnej, choć pewne założenia, na których się opiera, są niekwestionowane. Na początku wątpliwości miały jednak status jedynie wrażenia, gdyż trudno było konkretnie zdefiniować przyczynę problemu. W praktyce sprawa dotyczyła wiecznego niepokrywania się wcześniej przygotowanych wskaźników wpisanych w arkusze ocen z tym, co naprawdę działo się w zadaniach. Nie zgadzała się perspektywa. Z jednej strony – ogólnie brzmiące i rozmyte zachowania stanowiące poszukiwane wskaźniki, z drugiej – szczegółowy i specyficzny dla konkretnych zadań poziom reagowania uczestników. No i same arkusze oceny – prawie zawsze nieadekwatne, wypełniane „sztucznie” i na siłę. Większość obserwacji notowana była poza nimi. Ponadto dziwił nazbyt ogólny – jak na precyzję warunków oceny – ostateczny obraz uczestników. Wśród innych asesorów, którzy wnikliwie podchodzili do sprawy, większości także towarzyszyło wrażenie, że coś nie gra, ale trudno było o konkrety. Zaczęłam dalsze poszukiwania – w artykułach oraz treściach internetowych forów tematycznych krajowych i zagranicznych. Również te rejon praktyki HR-owej niczego nie wносиły. Jeśli więc w świecie praktyki nie było ścieżki prowadzącej ku rozwiązaniu, to znaczyło, że trzeba się przenieść do świata nauki, czyli wyabstrahowanej wiedzy, modeli, koncepcji i założeń. To świat znajdujący się pomiędzy jedną a drugą stroną lustra. Po jednej jest nasz codzienny świat, ►

<sup>3</sup> K. Padzik, *Święty Graal życiodajnej przewagi*, „Personel Plus”, 10/2016, s. 84–89.

po drugiej – kraina czystej fantazji, a pośrodku, pomiędzy nimi – świat nauki i idei. Sporo w nim wiedzy teoretycznej, sporo założeń, ale też wiele dowodów, empirii, no i dużo wyobraźni. W tym środowisku znacznie łatwiej znaleźć to, czego nie widać po stronie codziennego życia, ponieważ tam zjawiska i procesy widzi się w ich czystej formie – bez ograniczeń wykonawczych, czyli związanych z możliwościami i/lub oczekiwaniami ludzi oraz limitami czasu i przestrzeni. Myśli mogą podążać takimi torami, jakie im podpowiada wiedza i wyobraźnia. Po pewnym czasie przebywania w „międzylustrze” nabierałam sporo wytycznych, które z jednej strony nazywały problem po imieniu, a z drugiej stały się podstawą do zaprojektowania zmian, które można by było zweryfikować w praktyce.

### Sesja zadań AC testuje, uczestnik wykonuje, a asesor obserwuje

Po gruntownej analizie zagadki AC w inspirującej przestrzeni miałam zdefiniowane trzy zagadnienia:

- jeden fundamentalny postulat dotyczący techniki oceny, na której oparte jest AC,
- pomysł na rozszerzenie i doprecyzowanie definicji oceny zintegrowanej, do której AC przynależy,
- dwa obszary ograniczające w klasycznym AC precyzyjną i pełną ocenę, którą można by uzyskać po ich wyeliminowaniu, oraz pomysł, jak je przezwyciężyć; główne ograniczenia to:

- budowa sesji i związany z nią sposób określania przedmiotu oceny (obserwacji),
- sposób definiowania wskaźników dla ocenianych kompetencji.

Assessment Center niewątpliwie jest metodą oceny, a metoda to pewien system reguł, porządkujący praktyczną lub teoretyczną działalność, tak by dzięki niej można było osiągnąć założony cel badawczy. W dziedzinach humanistycznych do metod zalicza się m.in.: eksperyment, metodę indywidualnych przypadków oraz metodę sondażu diagnostycznego<sup>4</sup>. W programie AC niewątpliwie mamy do czynienia z metodą indywidualnych przypadków, która służy wielowymiarowemu opisowi jednostki. W ramach tej metody stosuje się następujące techniki: obserwację, wywiad, analizę

dokumentów oraz testy. W HR-owej praktyce zwykliśmy mówić o AC po prostu „ocena” i to określenie rozlało się na wiele aspektów, w różny sposób łącząc się z kolejnymi pojęciami, takimi jak „metoda” czy „technika”, a czasem także „narzędzie”. W efekcie w odniesieniu do AC najczęściej słyszymy „metoda oceny” lub „technika oceny”. Porządkując tę formalną część – AC jest metodą oceny opartą na wielu technikach (*nota bene* zintegrowanych – stąd określenie „ocena zintegrowana”). W ramach AC można zastosować wszystkie wymienione techniki, czyli obserwację, wywiad, analizę dokumentów oraz testy. I tu ważna rzecz dotycząca pojęcia „obserwacja” – można ją stosować w dwojaki sposób: jako zwykłą czynność obserwowania oraz jako konkretną technikę oceny. Nie ulega wątpliwości, że podczas sesji AC uczestnicy realizują postawione przed nimi zadania, a asesorzy to obserwują. Nie oznacza to jednak, że stosowana jest technika obserwacji. Uczestnicy AC wykonujący ściśle zaprojektowane pod pewnym kątem zadania są poddawani testom, czyli – testowani. Główna część sesji AC poświęcona wykonaniu zadań jest więc rodzajem złożonego testu, którego przebieg jest obserwowany i rejestrowany. I tu dochodzimy do drugiej, bardzo istotnej kwestii. Przywykliśmy do myślenia, że podczas sesji AC uczestnicy są oceniani, gdyż AC to metoda oceny. To kolejny uzus, nieprecyzyjne potoczne określenie – podczas sesji, gdy uczestnicy realizują zadania, asesorzy tylko obserwują ich sposoby działania i je rejestrują. Ocena uczestników, czyli zdefiniowanie poziomów poszczególnych kompetencji, następuje po sesji – zarówno po podsumowaniu wszystkich zaobserwowanych reakcji, jak i po omówieniu przez wszystkich asesorów wydarzeń z sesji (to kolejny etap integracji informacji zawarty w nazwie „ocena zintegrowana”). Oprócz porządku pojęciowego wynikają z tego dwa istotne wnioski – podczas sesji AC powinno się skupiać na:

- obserwowaniu uczestników i jak najwiernej rejestracji tego, co robili, w jakich konkretnie okolicznościach miały miejsce ważne reakcje i jakie były konsekwencje konkretnych zachowań, oraz
- określeniu, w jakim stopniu uczestnicy wykonali zadanie i jaki był w tym udział poszczególnych osób.

<sup>4</sup> K. Padzik, *Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji*, Warszawa 2013, s. 119.

Dopiero po sesji, gdy każdy asesor podsumuje wszystkie zarejestrowane przez siebie obserwacje i omówi je z innymi asesorami, wyciąga wnioski na temat całościowych spostrzeżeń dotyczących konkretnych osób, i to dopiero stanowi ich ocenę. Jeśli informacja zwrotna ma formę rozmowy, jej przebieg również powinien być uwzględniony w końcowym obrazie. Ocena wykonana za pomocą AC powinna zatem powstawać na podstawie wniosków opartych o wszystkie informacje na temat uczestnika, pochodzące z różnych źródeł – zarówno z różnych technik, jak i od różnych obserwatorów. Tak dochodzimy do punktu b), czyli do tego, co w pełni oznacza określenie „ocena zintegrowana”.

## Co integruje ocena zintegrowana

Ocena zintegrowana oznacza przede wszystkim integrację składowych kompetencji na jednym wspólnym poziomie wskaźników behawioralnych, czyli zachowań. Inaczej mówiąc, jest to możliwość obserwacji interakcji elementów osobowości, wiedzy, umiejętności i doświadczenia jednostki bezpośrednio na poziomie jej funkcjonowania. Druga płaszczyzna integracji dotyczy zbierania informacji o ocenianej osobie z różnych sytuacji i różnych typów zadań. Różne typy zadań oznaczają konieczność wykorzystania różnych kompetencji, a różne sytuacje zadaniowe oznaczają działanie indywidualne, grupowe lub zespołowe. Każdy z tych elementów ma wpływ na poziom i ekspresję kompetencji, wszystkie one stanowią więc źródła informacji, które należy ze sobą zintegrować, by stanowiły podstawę wnioskowania. Trzecia płaszczyzna integracji to możliwość odniesienia do siebie informacji z różnych źródeł oceny – zarówno różnych technik (zadań-testów, wywiadu oraz ankiet lub kwestionariuszy), jak i opinii różnych obserwatorów. Czwarta płaszczyzna integracji to zebranie w całościowy obraz oceniającej osoby wszystkich pojedynczych obserwacji, które jej dotyczą. Pamiętajmy, że podczas jednego dnia (lub dwóch dni) sesji aktywny uczestnik może zaprezentować setki pojedynczych reakcji. I choć tylko część z nich zostanie zarejestrowana, to nadal będzie ich bardzo dużo. Te wszystkie elementy należy więc

zintegrować w większe wątki znaczeniowe i przełożyć na spójną ocenę. Proces ten jest podstawowym mechanizmem oceny zintegrowanej. Piąta płaszczyzna integracji dotyczy reakcji jednostki w czasie i kontekście, a oznacza możliwość oceny ciągłości zachowań poszczególnych osób względem mijających zdarzeń. Chodzi głównie o to, by wiedzieć, jak wydarzenia w jednym zadaniu wpływają na postawę człowieka w kolejnych.

## Domniemane rysy to wręcz rowy tektoniczne

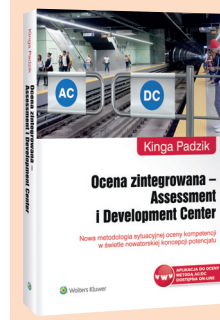
Dwie ostatnie płaszczyzny integracji są kluczowe dla jakości ostatecznej oceny, ponieważ podstawowe założenie psychologiczne opisujące dojrzałą i stabilną jednostkę to taka jej charakterystyka, która z jednej strony zapewnia jedność i spójność w czasie i kontekście, z drugiej – unikalność dającą człowiekowi odrębność od innych ludzi. Oba warunki składają się m.in. na powtarzalność wzorców zachowań jednostki, a więc i na jej przewidywalność. To podstawa zaufania do drugiej osoby oraz poczucie dające komfort kontroli sytuacji. W życiu organizacyjnym to klucz do współpracy i poprawnych relacji. W AC obydwie wątki również stanowią ważny cel oceny – podczas sesji należy bowiem określić, jakie typowe dla siebie wzorce zachowań prezentują uczestnicy i czy są one zgodne z oczekiwaniami. Nie interesują nas przypadkowe, pojedyncze zachowania, lecz ich układy. To na ich podstawie można oszacować stabilność i specyfikę funkcjonowania ludzi. Konieczność oceny spójności działań uczestników AC i zdefiniowanie ich charakterystyki wydają się bezwzględne i oczywiste, tymczasem to właśnie tych możliwości brakuje w klasycznej procedurze. W ten sposób przechodzimy do budowy sesji i związanego z nią sposobu określania przedmiotu oceny (obserwacji) oraz sposobu definiowania wskaźników dla ocenianych kompetencji.

## Doskonałość obalona, AC gotowe na dalszy rozwój

Znane nam od lat AC ma blokowy charakter. Oznacza to, że składa się z bloków zadań podzielonych przerwami. Z reguły każde ►



Autorka, po zebraniu wielu dowód na słusność wstępnych założeń co do modyfikacji procedury AC, spisała je wszystkie i umieściła wraz z nową ideą potencjału w wydanej właśnie przez Wolters Kluwer książce pt. „Ocena zintegrowana – Assessment i Development Center”. Do książki dołączona jest aplikacja z pełnym scenariuszem gry strategicznej w ramach nowej wersji AC, wsparta precyzyjnym podręcznikiem dla asesora oraz arkuszem zawierającym duży zbiór wskaźników, co stanowi zarówno wytyczne do obserwacji, jak i narzędzie do zliczania i zapisywania wyników, a także przekładania ich na wnioski służące ocenie.



zdanie jest poświęcone na ocenę konkretnych kompetencji, a te reprezentowane są przez wskaźniki behawioralne pochodzące z podstawowego modelu kompetencji – analogiczne, jakie są stosowane w ocenie okresowej. W blokowości pojawia się poważny problem. Pojedyncze, niepowiązane jednym scenariuszem zadania, to dla uczestników za każdym razem nowa rzeczywistość – inny cel, inny charakter, często inni współpracownicy. Zadania są z reguły krótkie, maksymalnie dwugodzinne, każde z nich to odrębny kontekst. Jak w takich warunkach można obserwować ciągłość zachowań i budować wnioski na temat sposobów funkcjonowania ludzi? Nie widać w nich żadnych procesów – ani emocjonalnych, ani poznawczych. Nie wiadomo, jak uczestnik radzi sobie z porażką poniesioną w jednym zadaniu czy sukcesem osiągniętym w kolejnym. Czy te wydarzenia się znoszą? Czy któreś z nich dominuje i niweluje oddziaływanie drugiego? Czy po porażce człowiek podnosi aktywność, by nadrobić straty, czy wycofuje się pod ciężarem klęski? Czy szuka wsparcia u innych czy chce znaleźć winnego? Rodzi się wiele kluczowych pytań, na które porwana, blokowa sesja nie daje żadnych odpowiedzi, ponieważ ciągle nowe zadania nie budują schematu ciągłości wydarzenia. Wraz z zadaniami kończą się role, układy relacji, znaczenie pozycji w grupie i wiele innych elementów. W efekcie widzimy fragmenty, a najważniejsze procesy pozostają „w głowach” uczestników, nie zdążywszy zmienić się na obserwowalne reakcje. Można to ominąć i oceniać płynnie oraz w zasadniczo szerszym zakresie – wystarczy przemodelować pojedyncze zadania tak, by umieścić je w nadrzędnym scenariuszu, który stworzy kontekst całej sesji. Wycofać sztuczne przerwy, dać uczestnikom swobodę decyzji działania i organizacji przebiegu całości prac. W takich warunkach można także precyzyjnie zaobserwować kompetencje z natury wymagające ciągłości w czasie, np. planowanie czy przewidywanie ryzyka. Nieosiągalne w warunkach krótkich, pojedynczych zadań.

Druga kwestia praktyczna to stosowany obecnie sztuczny podział kompetencji pomiędzy zadania – w jednym oceniamy to, w innym tamto, a człowiek tak nie funkcjonuje. Jeśli ktoś

prezentuje wysoki poziom kompetencji „wywieranie wpływu” lub jest bardzo konfliktowy, to nie będzie czekał z tym do zadania, w którym chcemy to zobaczyć, lecz będzie to prezentował wszędzie, gdzie znajdzie ku temu sposobność. Asesor natomiast powinien to zauważyć i odnotować za każdym razem, jak tylko uda mu się to dostrzec. Należy więc zdefiniować najistotniejsze zachowania, które są poszukiwane oraz te, które są niekorzystne i tak przygotować zadania, by w ich scenariuszach ujawnić pożądane i niepożądane postawy. Wskaźniki w AC powinny być szczegółowe i stanowić część opisu scenariuszy wykonywanych zadań, a nie – jak w systemie okresowej oceny pracowników – mieć formę jednoznacznych, prostych, ale powszechnie występujących zachowań. W ocenie okresowej obserwuje się bowiem ludzi w ich naturalnej, codziennej pracy przez rok, a w AC w ciągu jednego dnia (lub dwóch dni) w zupełnie sztucznych warunkach. To diametralnie różne konteksty wymagające odmiennych form zachowań reprezentujących kompetencje. Szczególne znaczenie ma to w przypadku identyfikowania potencjału.

## Nowe, zmienione, precyzyjne wirtualne AC

Tak w skrócie prezentowały się wnioski z analiz poczynionych w „międzyzylustrze”. Po kilku latach wdrażania ich w praktykę i wieloetapowego weryfikowania okazało się, że przynoszą wielką korzyść i znacząco podnoszą możliwości AC. Podstawą strategicznych scenariuszy sesji stały się gry RPG<sup>5</sup>, dlatego – dla odróżnienia AC blokowego od nowej propozycji – tę drugą wersję nazwałam wirtualnym AC. Później wirtualne AC znalazło na rynku swojego bliskiego kuzyna, którym są rozwiązania z zakresu grywalizacji. ■



**Kinga Padzik**

jest ekspertem ds. oceny i rozwoju.

Psycholog, doktor zarządzania.

Od 1995 r. prowadzi firmę ESSEY.

Kierownik podyplomowego studium ZL (Uniwersytet SWPS). Wykładowca.

Autorka pierwszego polskiego leksykonu ZL. Konsultant MAPP (profile zawodowe).

<sup>5</sup> RPG, (z ang.: *Role Playing Games*) to grupa gier opartych na złożonym scenariuszu (fabule), w którym gracze odgrywają konkretne role. Scenariuszowi towarzyszą zadania wymagające indywidualnych decyzji i umożliwiające rozwój postaci, co pozwala zdobywać graczom osobiste doświadczenia i może przekładać się na efekt edukacyjny.