

ESSEY Kinga Padzik



www.essey.com.pl



MAPP – Motivational Appraisal of Personal Potential

Informacja o metodzie MAPP3

2021



Co opisuje metoda MAPP Motivational Appraisal of Personal Potential

Motywacyjna Analiza Potencjału Pracowniczego (ang. Motivational Appraisal of Personal Potential, skr. MAPP) służy do określania i analizy motywacji zawodowej jednostki, czyli jej naturalnych, wrodzonych predyspozycji. Opracował ją Amerykanin Kenneth George Neils, a jej polską wersję w postaci serwisu MAPP3 zawdzięczamy Maciejowi Drozdowskiemu i jego firmie Emcc. W Polsce MAPP jest obecny od lat 90. XX w. MAPP to rozbudowana technika dająca duże możliwości interpretowania obserwowanych zachowań ludzi w warunkach pracy, jak i ich przewidywania. Jest także bardzo pomocna w planowaniu rozwoju zawodowego, a także w decyzjach o zmianie zawodu. Test składa się z dwóch części:

1. jedna z nich odnosi się do badania wewnętrznej motywacji zawodowej jednostki (opis profilu zawodowej motywacji jednostki)
2. druga odnosi się do opisu stanowiska pracy w kategoriach wymagań odnoszących się do motywacji zawodowej, którą powinien posiadać pracownik, by efektywnie realizować cele i założenia danego stanowiska (opis motywacyjnego profilu stanowiska pracy); ta część stosowana jest tylko w warunkach organizacyjnych; w doradztwie indywidualnym nie ma zastosowania.

Obydwa wyniki są komputerowo analizowane, w efekcie czego uzyskuje się profil motywacji zawodowej badanej jednostki oraz procentowy stopień jej dopasowania do danego stanowiska pracy. W podstawowej analizie brane są pod uwagę 72 czynniki podzielone na 9 kategorii w tym: treść pracy, charakter pracy, uzdolnienia do pracy, charakter relacji z ludźmi, charakter „relacji” z rzeczami, charakter „relacji” z danymi, rozumowanie (sposoby wykorzystywania aktywności umysłowej), profesjonalne zastosowanie matematyki oraz komunikacja. Kwestionariusz dla badanego składa się z 71 triad zawierających trzy opisy zróżnicowanych zajęć zawodowych i pozazawodowych. Zadaniem badanego jest zaznaczenie dwóch z nich – tej, którą najbardziej i najmniej preferuje. Test jest przeznaczony do badania ludzi wyłącznie w warunkach i w kontekście pracy zawodowej. Nie jest to test osobowości, choć niektóre z wyników analiz mogą służyć jako podstawa do stawiania w tym zakresie pewnych założeń. Jednak, by je potwierdzić trzeba zastosować dodatkowe techniki oceny np. wywiad pogłębiony.

Motywacja wewnętrzna (zawodowa, preferencje zawodowe), która jest przedmiotem diagnozy w **MAPP** to wrodzona predyspozycja, skłonność do pewnego rodzaju aktywności zarówno umysłowej, jak i fizycznej. Jest to wewnętrzny kod wyznaczający obszary działań, w których jednostka będzie odnosiła sukcesy i będzie czerpała z tego satysfakcję i takie, w których sukcesu nie odniesie, a jeśli się to uda w kategoriach obiektywnych, to będzie okupione bardzo dużym wysiłkiem i energią oraz subiektywnym poczuciem, że nie o to chodziło. Rozdźwięk między tym, co się zawodowo wykonuje a tym, do czego ma się predyspozycje powoduje dotkliwy subiektywny dysonans, który nie zawsze jest zidentyfikowany i nazwany, ale zawsze jest odczuwany jako niepełna satysfakcja lub brak satysfakcji oraz niemoc osiągnięcia samorealizacji czy, inaczej mówiąc, spełnienia na polu zawodowym. Jedni z nas charakteryzują się takim systemem motywacji zawodowej, który predestynuje do działań wymagających myślenia abstrakcyjnego, koncepcyjnego oraz bardzo samodzielnego i niezależnego, inni natomiast będą odnosić swoje sukcesy raczej na polu zadań, w ramach których potrzebne będzie ścisłe stosowanie się do regulaminów, reguł i procedur eliminujących samodzielność czy decyzyjność. Jedni doskonale będą sobie radzić z rolą i zadaniami przywódcy, inni za najbardziej komfortowe i sprzyjające warunki będą uważać pracę w samotności z dala od ludzi i obowiązków związanych ze współpracą. Właśnie takie obszary czy kierunki działań wyznaczone są przez wrodzony system motywacji wewnętrznej.

Każda osoba ma swój indywidualny system motywacji wewnętrznych, stanowiący składową jej osobowości. Z racji swojej niepowtarzalności da się go porównać do wzoru linii papilarnych. Określone natężenie poszczególnych motywacji oraz występowanie ich w konkretnych kombinacjach powoduje, że każda osoba realizuje się w charakterystyczny dla siebie sposób. Dzięki technice MAPP można uzyskać wgląd w ten skomplikowany świat potrzeb i preferencji.

Motywacja wewnętrzna opisywana wynikami MAPP jako część składowa osobowości:

- ma trwały charakter (nie zmienia się zasadniczo w toku rozwoju oraz zdobywania wiedzy i doświadczeń)
- ma różne natężenia i dwa zwroty, czyli występują motywacje pozytywne >chęć, dążenie do< oraz motywacje negatywne, tzw. antymotywacje >niechęć, unikanie<
- przejawia się automatycznie (bezwiednie) w zachowaniu/działaniu jednostki
- jest wrodzona i nie podlega wyuczeniu, ewentualnie wzmocnieniu lub wyciszeniu, ale w niewielkim stopniu.

Słowo „motywacje” rodzi często nieporozumienia. Dzieje się tak dlatego, że w swoich potocznych zastosowaniach ma ono zwykle określony wydźwięk, łączący je z działaniami świadomymi, zamierzonymi i zaplanowanymi. Natomiast w przypadku motywacji wewnętrznych opisywanych przez MAPP chodzi o motywy rozumiane jako wrodzone potrzeby, preferencje. Mamy tu zatem do czynienia z wymiarem pozostającym poza wolną wolą jednostki, a niekiedy nawet poza jej świadomością. Osoba świadoma swoich motywów wewnętrznych, może jednak próbować wypracować pewien zakres ich kontroli, także niewielką zmianę na poziomie zachowań. W potocznym języku motywacje wewnętrzne opisywane przez MAPP, określa się np. mianem zacięcia do czegoś, czegoś, co człowieka kręci, wciąga czy napędza. Anglosasi mają tu poręczne określenie *drive*.

■ Motywacja wewnętrzna stanowi układ, system wielu poszczególnych składowych. Nie można więc rozpatrywać pojedynczej motywacji występującej u danej osoby w sposób wyizolowany, a jedynie na tle innych jej motywacji wewnętrznych. Konsekwencje faktu, że u kogoś występuje silna motywacja wewnętrzna danego rodzaju są dalece inne w zależności od tego, czy w danym obszarze jest to u tej osoby jedyna silna motywacja czy też występują u niej jeszcze inne motywacje podobnie silne jak ta pierwsza lub silniejsze. Należy pamiętać, że poszczególne motywacje mogą na siebie wzajemnie oddziaływać, a ten wzajemny wpływ może w poszczególnych przypadkach mieć różny charakter, np. wzmacniający lub osłabiający, a przede wszystkim – ukierunkowujący.

■ Poszczególne obszary systemu motywacji wewnętrznej nie tylko różnią się charakterem, ale także natężeniem. Ludzie różnią się między sobą zarówno układem (rodzajem) motywacji wewnętrznych, jak i siłą ich oddziaływania. Są osoby, u których występuje wiele różnych motywacji wewnętrznych o dużym i bardzo dużym natężeniu oraz są osoby, u których wszystkie główne motywacje mają niewielkie natężenie. To wszystko wpływa na indywidualny i unikalny styl spostrzegania, oceniania, odczuwania i reagowania każdego człowieka.

■ Poszczególne obszary motywacji wewnętrznej opisywanej wynikami MAPP nie mogą być traktowane i oceniane w sposób bezwzględny. Oznacza to, że nie można ich rozpatrywać jako posiadające – same w sobie – jakąś bezwzględną wartość. Zwłaszcza zaś trudno mówić o wyższości jednych nad drugimi. Zawsze należy to osądzać w odniesieniu do kontekstu, do potrzeb otoczenia. Można bowiem stwierdzać jedynie przydatność bądź nieprzydatność (a nawet negatywne oddziaływanie) faktu występowania specyficznych motywacji wewnętrznych u danej osoby w kontekście określonych sytuacji, pełnionych funkcji czy zajmowanych stanowisk, także szerzej rozumianych form aktywności zawodowych czy społecznych, jakie podejmuje. Korzyści i ograniczenia wynikające z pewnych poziomów motywacji wewnętrznej można określić TYLKO w kontekście dopasowania do wymagań otoczenia.

Występują więc trzy prawidłowości wiążące się z motywacjami wewnętrznymi:

- występują motywacje współgrające ze specyfiką danego rodzaju aktywności – konstytuują wówczas silne strony osoby w danym kontekście
- występują tzw. motywacje odpowiednio urzeczywistniane – dają one osobie poczucie satysfakcji z pracy/działania, ale nie stanowią silnych stron
- występują motywacje niewspółgrające ze specyfiką danego rodzaju aktywności – utrudniają osobie, a nawet ograniczają efektywne działanie mogą także powodować frustrację

Powyższa specyfika motywacji wewnętrznej związana jest ściśle z pewną charakterystyką metodologiczną technik pomiaru. Techniki badające preferencje zawodowe nie są bowiem testami normatywnymi, lecz ipsatywnymi, co oznacza, że indywidualny wynik osoby badanej jest miarą jej układu preferencji i nie odzwierciedla jej miejsca w populacji (normą nie jest wynik w populacji). Kontekstem oceny, czyli normą wyznaczającą wartość wyniku, jest stopień dopasowania do specyficznych (jednostkowych) oczekiwań środowiska, np. funkcji, ról, stanowiska, zadania. Jest to bardzo charakterystyczna cecha narzędzi mierzących indywidualne preferencje wykorzystywanych do oceny stopnia dopasowania do stanowiska pracy. W takim kontekście szczególnie ważną rzeczą jest precyzyjne rozpoznanie specyfiki danej jednostki i porównanie jej z oczekiwaniami stanowiska i jego otoczenia. Źródłem oczekiwań i norm są więc konkretne stanowisko pracy oraz organizacja, w której ono funkcjonuje, a nie cała populacja. Kwestia umiejscowienia preferencji badanej jednostki w szerszej populacji przestaje mieć w tej perspektywie znaczenie. Oceniając zatem jakość i wiarygodność technik do pomiaru indywidualnych preferencji zawodowych nie należy kierować się danymi na temat normalizacji. Normalizacja jest jedną z kluczowych miar wiarygodności tylko dla testów normatywnych. **MAPP** jak inne techniki do pomiaru indywidualnych preferencji jest techniką ipsatywną.

Prototypem wszystkich inwentarzy zainteresowań zawodowych był *Kwestionariusz Zainteresowań Kudera* (ang. *Kuder Preference Record, KPR*). Test obejmował 10 skal odzwierciedlających takie obszary zainteresowań zawodowych jak: zainteresowania mechaniczne, naukowe, społeczne, artystyczne czy urzędnicze (administracyjne). Stał się on inspiracją dla wielu innych narzędzi pomiaru i opisu preferencji zawodowych, w tym techniki MAPP. Kwestionariusz Kudera też ulegał ewolucji. Ostatnia jego wersja jest znana jako *Przegląd Zainteresowań Zawodowych Kudera* (ang. *Kuder Occupational Interest Survey*).

Historia MAPP

Twórcą metody MAPP jest Kenneth George Neils, a historia powstania MAPP jest bogata, ciekawa i niezwykła, podobnie jak główna idea wpisana w jej cel i funkcję. Podejście, które Ken Neils zaszczerpił w MAPP obecnie nie jest w pełni propagowane przez firmę, która reprezentuje MAPP na świecie (<http://www.assessment.com>). O samym Kenie Neilsie również się niczego z tego źródła nie dowiemy. Dlatego w linku MAPP o metodzie – historia [PDF] można zapoznać się z fragmentem podręcznika dla konsultantów MAPP, który w latach 90. XX w. towarzyszył nauce interpretacji jego wyników. Zaczyna się od historii MAPP, której początki sięgają ziem byłego terytorium Polski, co jest tym bardziej miłe, że obecnie MAPP w Polsce jest efektem bezpośredniej współpracy z Kenem Neilsem dwóch naszych rodaków – Macieja Drozdowskiego (Emcc, polski serwis MAPP3) oraz Pawła

Bochniarza, w latach 90. współwłaściciela firmy IDEA! (potem IDEA Management Consulting). Dzięki tym dwóm osobom MAPP w Polsce ma rzetelne zakorzenienie kulturowe (proces adaptacji do lokalnych warunków), bogatą praktykę, a dzięki Maciejowi Drozdowskiemu bardzo funkcjonalny serwis mapp3. Miałam przyjemność uczestniczenia w fascynujących początkach MAPPa w Polsce i do dziś ta metoda niezawodnie służy mi do pracy doradczej. Więcej o historii powstania MAPP w odrębnym PDF na stronie [MAPP o metodzie – historia](#).

Polski Serwis MAPP3 dziś

Zachęcam do zapoznania się z zakresem profili wyników, które oferuje MAPP. W tym celu należy:

1. wejść na stronę <http://mapp3.pl/mapp>
2. zalogować się używając poniższych danych:
login: **JKowalski**
hasło: **mapp3701**
ID konta: **EMCC-33**
Uwaga: ważne jest rozróżnienie na duże/małe litery!
3. na stronie powitalnej konta demonstracyjnego – kliknąć na link >kliknij tu< kończący ostatnie zdanie na tej stronie: Aby przejść do udostępnionych zasobów konta, [kliknij tu](#)
4. gdy pojawi się strona z zawartością projektu demonstracyjnego (poniżej) – kliknąć na link [prezentacja wyników](#), znajdujący się w ostatniej kolumnie; każda [prezentacja wyników](#) prowadzi do odrębnego profilu osoby badanej; to zbiór szkoleniowy, odpowiednio przygotowany pod kątem anonimowości nazw profili oraz różnorodności charakterystyki motywacyjnej; wszystkie profile są w pełni autentyczne.

kod	osoba	data badania	
1053	Andrzej P	17/06/2015	prezentacja wyników
1051	Andrzej W	04/05/2015	prezentacja wyników
1068	DNAsP1 Profil1	11/03/2018	prezentacja wyników
1084	Kamil F	01/12/2019	prezentacja wyników
1057	Katarzyna X	16/02/2016	prezentacja wyników
1054	Maja X	09/12/2015	prezentacja wyników
1052	Mariusz C	04/05/2015	prezentacja wyników
1055	Małgorzata M	01/02/2016	prezentacja wyników
1050	Małgorzata O	12/05/2015	prezentacja wyników
1064	Norbert Z	20/12/2017	prezentacja wyników
1082	Przemysław D	13/07/2019	prezentacja wyników
1049	Szymon X	16/03/2016	prezentacja wyników
1056	Sławomir X	21/02/2016	prezentacja wyników
1058	Xenna X	07/05/2016	prezentacja wyników

Prezentacja i interpretacja wyników MAPP

W diagramach używanych w raportach MAPP jednym z elementów prezentacji wyników jest barwa, gdzie kolor zielony odpowiada motywacjom pozytywnym (im bardziej intensywna zieleń, tym większe natężenie danej motywacji wewnętrznej), a kolor czerwony odpowiada motywacjom negatywnym, czyli tzw. antymotywacjom (im bardziej intensywna czerwień, tym większe natężenie danej antymotywacji, czyli tym silniejsze unikanie danego obszaru czy aktywności). Jest jeszcze kolor szary, reprezentujący motywacje o natężeniu zerowym, a więc, zasadniczo, brak motywacji wewnętrznych danego rodzaju. Tak więc, pełne spektrum prezentowanego obrazu motywacji wewnętrznych osoby zaczyna się od intensywnego koloru zielonego, który – poprzez kolor szary – przechodzi w intensywny kolor czerwony.

Pełne spektrum motywacji wewnętrznych odpowiada skali 150 punktów, gdzie motywacje pozytywne mieszczą się w zakresie od +10 do +100, a antymotywacje mieszczą się w zakresie od -50 do -10. Zakres od -9 do +9 to szara strefa, wskazująca na brak motywacji. Dla ułatwienia właściwej interpretacji spektrum wyników podzielone jest dodatkowo na pięć poziomów natężenia motywacji – zgodnie z tabelką poniżej:

Poziom motywacyjny	Odpowiadające motywacje	Zakresy punktowe	Kolor na diagramach
'1'	Zdecydowane (bardzo silne)	51 do 100	ciemnozielony
'2'	Relatywnie silne	31 do 50	zielony
'3'	Umiarkowane	10 do 30	jasnozielony
'0'	Brak motywacji	-9 do 9	szary
'A'	Antymotywacje	-50 do -10	czerwony

Szerzej o MAPP

Motywacja wewnętrzna, którą opisuje MAPP będąc składową osobowości oddziałuje szerzej niż określają to granice życia zawodowego. MAPP jest jednak przeznaczony do badania ludzi wyłącznie w odniesieniu do warunków i kontekstu pracy zawodowej. Jest to uwarunkowane kontekstem oraz historią jego powstania i wieloletniego rozwoju. Nie jest więc ogólnym testem osobowości, choć uzupełnia jej opis, wyznaczając specyfikę preferowanych przez człowieka relacji i reakcji opartych o indywidualny układ wrodzonych motywów.

W kontekście życia zawodowego mieszczą się nie tylko zadania i odpowiedzialność zawodowa, ale także aktywności np. związane z rozwojem zawodowym. Charakterystyka percepcji człowieka oraz preferencje związane ze sposobem komunikowania się i pobierania danych z otoczenia wyznaczają indywidualne style uczenia się, więc określenie warunków sprzyjających nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności to niezwykle istotny element w efektywności procesu nauczania i uczenia się. Ten aspekt również można opisać wynikami MAPP. Proces edukacji i podnoszenia kompetencji można aranżować na wiele sposobów. Dopasowanie go do wewnętrznych predyspozycji i możliwości osoby uczącej się i nauczającej ma nieoceniony wpływ na szybkość oraz skuteczność transferu wiedzy i umiejętności.

Wielowymiarowe testy osobowości i preferencji zawodowych, bez względu na pochodzenie i podejście teoretyczne, z jakiego się wywodzą, w większości opisują człowieka w zakresie takich obszarów jak:

- 1) cechy jednostki (cechy charakteru/cechy charakterologiczne)
- 2) temperament
- 3) emocje i motywacja (charakterystyka systemu afektywnego)
- 4) charakterystyka systemu poznawczego
- 5) predyspozycje, zdolności, talenty.

To co łączy wszystkie powyższe elementy to wrodzona natura. Wszystkie one częściowo są uwarunkowane genetycznie. Udział genów oraz oddziaływania środowiska na te obszary jest różny i mocno dyskusyjny, niemniej wszystkie one mają komponent, który bezdyskusyjnie nie jest nabywany, lecz zapisany w organizmie. Szczególnie dotyczy to predyspozycji, zdolności i talentów oraz temperamentu. Wszystkie wymienione elementy współtworzące szeroki obraz osobowości są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie uzależnione, jednak każda z tych sfer ma na tyle różną charakterystykę oraz przejawia się w tak różnych aktywnościach człowieka i na tyle sposobów, że swobodnie można do nich stosować odrębny opis. Umożliwia to skoncentrowanie się na ocenie każdej z nich osobno, a potem – jeśli to potrzebne – odniesienie wszystkich wyników do siebie, tworząc zintegrowany obraz. W dużej mierze robią to właśnie wielowymiarowe testy osobowości. Opisują osobowość z różnych perspektyw, jednocześnie jedną z nich uznając za główną, dominującą. I to ona wyznacza specyfikę testu. Dlatego wśród dostępnych na rynku wielowymiarowych testów osobowości stosowanych w kontekście zawodowym są takie, które opisują człowieka głównie w ujęciu temperamentu, takie, które 'mówią' językiem cech charakteru lub styli poznawczych, a także takie, które koncentrują się na motywacji i preferencjach. Jednak, jeśli podda się człowieka ocenie wszystkimi tymi testami, to wyniki będą ze sobą korespondowały, choć będą opisywały jednostkę w odniesieniu do różnych aktywności i sfer życia. Mogą się też różnić skalami, terminami (językiem) oraz formą prezentacji danych, ale we wszystkich powinny dać się odnaleźć podstawowe dane na temat orientacji człowieka na jeden z dwóch biegunów następujących wymiarów:

- 1) orientacja na ludzi vs. orientacja na dane i informacje
- 2) orientacja na ogół, ujęcie holistyczne, złożone, strategiczne vs. orientacja na szczegóły, wąskie wątki, ujęcie analityczne, wycinkowe
- 3) orientacja na kreatywność, innowacyjność, tworzenie nowych jakości i form, budowanie, kwestionowanie *status quo*, otwartość i zmianę poznawczą vs. orientacja na korzystanie ze schematów, procedur, trzymanie się wąskich wytycznych i zasad, wypełnianie instrukcji, utrzymywanie działania
- 4) orientacja na zmianę, dynamizm, akceptacja ryzyka vs. orientacja na stabilizację, przewidywalność, powtarzalność, rutynę
- 5) orientacja na indywidualizm, działanie samodzielne, samotne vs. orientacja na bliską współpracę, działanie wspólne, także zespołowość.

Powyższe wymiary wchodząc ze sobą w różne układy, wyznaczają specyficzne style funkcjonowania ludzi. Określają szeroko rozumiane tendencje i inklinacje, które wskazują człowiekowi obszar optymalnej aktywności, w tym także zawodowej. Z reguły wyniki lokują się zdecydowanie na prawo lub lewo powyższych kontynuów – im bardziej są skrajne (spolaryzowane), tym wyraźniejszy jest profil osoby i związany z tym styl jej funkcjonowania. Jeśli wyniki są niespolaryzowane, czyli lokują się pośrodku, profil określający funkcjonowanie człowieka jest trudny do określenia, mało wyraźny, rozmyty. Takie osoby nie mają zdecydowanych preferencji. Nie ma rzeczy, których bardzo by pożądały ani takich, których by za wszelką cenę unikały. Teoretycznie można o nich mówić, że są elastyczne, kompromisowe i gotowe do podejmowania różnych zadań. Owszem, tak jest,

ale nie ma niczego 'za darmo'. Za tego rodzaju elastyczność płaci się małym zaangażowaniem. Jest działanie, ale nie ma pasji, poświęcenia, silnej motywacji. Nie ma też tak silnej obawy przed stratą czy zakończeniem danej aktywności jak to ma miejsce w przypadku wykonywania czynności wielce satysfakcjonującej, a także żalu po jej zakończeniu. Na szczęście w tym zakresie 'życie' jest sprawiedliwe i nie od wszystkich oczekuje się w pracy pasji, nadzwyczajnego poświęcenia i oddania się sprawie. Czasem wystarcza odpowiedzialność, rzetelność, precyzja i systematyczność. Ważne jest nade wszystko dopasowanie, nie wartości bezwzględne. Trzeba więc wiedzieć, jaki profil motywacyjny jest potrzebny do wykonywania danej pracy i szukać osoby, która go prezentuje. Im większa zbieżność między profilem motywacyjnym jednostki, a charakterystyką aktywności zawodowej, tym więcej energii, optymizmu, zaangażowania, wiary w siebie i w sens działania. W takich okolicznościach ludzie są bardziej odporni na porażki, trudniej ulegają stresowi, są bardziej otwarci na innych oraz łatwiej im pokonywać problemy i podejmować wyzwania. Po prostu bardziej im się chce. Można to przedstawić w postaci – skądinąd znanego – równania:

$$E = mc^2$$

Diagram przedstawiający równanie $E = mc^2$ z przypisanymi mu znaczeniami:

- E (Efektywność pracownika)
- m (możliwości pracownika)
- c (Chęci)
- c^2 (chcę² / chce mi się chcieć)

Do wpływu motywacji wewnętrznej na zaangażowanie i poziom energii w działaniu ludzi nikogo nie trzeba przekonywać. To bardzo intuicyjna relacja – jeśli z natury lubimy coś robić, a dodatkowo robimy to w środowisku, które to ułatwia, wzmacnia i docenia, to po prostu jesteśmy spełnieni, zrealizowani, a to przynosi satysfakcję i nowe siły. Bez względu na poziom skomplikowania i wagę wykonywanych czynności. Sedno leży w 'lubie to robić'. Pytanie natomiast brzmi: Czy trzeba sięgać po testy psychologiczne, by dowiedzieć się, co człowiek lubi robić? Czy nie wystarczy zapytać lub poobserwować go w kilku sytuacjach różniących się od siebie rodzajem aktywności i charakterem podejmowanych zadań? Jest przecież precyzyjna ocena zintegrowana, w której nie można zaprezentować kompetencji, której się nie ma, więc manipulacja jest znacznie ograniczona. Jest też technika wywiadu, który w wersji pogłębionej może sięgnąć do bardzo szczegółowej i nieeksponowanej wiedzy o jednostce. Możemy więc zapytać, *po co więc jeszcze testy?*

Odpowiedź będzie nieco złożona. Pamiętajmy, kompetencja jest wewnętrznie zjawiskiem złożonym z kilku aspektów, w tym jeden centralny i najgłębszy to osobowość, a w niej także wrodzona struktura motywacji, preferencji, zdolności i talentów. Jednakże to nie wszystko, są jeszcze zasoby nabyte, w tym umiejętności, wiedza, doświadczenie, a poziomem ekspresji tego wszystkiego są zachowania, nasz styl działania. Człowiek natomiast jest istotą rozumną, planującą i mającą wpływ na wiele rzeczy w obrębie siebie i swojego środowiska. Przede wszystkim ma wpływ na swoje zachowanie – drobne reakcje i złożone postawy. Także wiele innych kwestii podlega wolnej woli i człowiek może gros swojej 'osoby' wyprofilować, wypracować – można rzec – nauczyć się innego siebie. I mowa tu nie o manipulacji na potrzeby chwili, lecz o wypracowaniu względnie stałego profilu innego niż ten zdefiniowany przez naturę. Jest to możliwe, choć wymaga pracy i jest okupione sporym wydatkiem energetycznym. Nieraz to 'odgrywanie' innego siebie przypomina realizowanie pewnej roli, czyli osoba świadomie przybiera opracowaną postawę na czas określony – np. wymagany w środowisku zawodowym – po czym, po tzw. godzinach ponownie wskakuje w swoje 'osobowościowe wdzianko'. Może to także nie być tak regularne jak w przypadku dyktatu zawodowego, lecz stosowane w pojedynczych, konkretnych okolicznościach. Czasem jednak zdarza się, że ów wypracowany profil jest czymś bardzo pożądanym przez samą osobę, nie przez jej środowisko czy wybiórcze sytuacje i z czasem zaczyna być zintegrowany ze swoim kreatorem. W takich sytuacjach człowiek może zapomnieć o tym, że coś odgrywa, bo chce wierzyć, że to nie jest sztuczne, lecz stanowi jego naturę. Owo 'zapominanie' odbywa się wówczas na poziomie złożonych mechanizmów poznawczych, a niejednokrotnie także obronnych i tworzy pewnego rodzaju iluzję. Działania niezgodne z naszą naturą, ale zgodne z innymi oczekiwaniami czy wymaganiami, czyli uczenie się i prezentowanie zachowań, które pierwotnie nie wchodziły w wachlarz reprezentujący jednostkę jest możliwe i nie musi zaburzać równowagi funkcjonowania człowieka. Każdy z nas może w pewnym stopniu kontrolować swój styl działania i utrzymywać go w spójnych, choć zmienionych ramach. Zawsze jednak daje to mniejsze rezultaty niż działanie na bazie naturalnych preferencji, możliwości i predyspozycji.

Techniki oceny bazujące na wskaźnikach behawioralnych lub na deklaracjach osoby ocenianej mogą zatem pokazywać obraz wypracowany, ten nauczony i oczekiwany. I nie chodzi tu o chwilową manipulację, chęć zrobienia dobrego wrażenia, lecz o opisany wcześniej nauczony, ale stały program innego 'ja'. Wiele osób bez predyspozycji menedżerskich (przywódczych i koordynatorskich) w sytuacji możliwości awansu na stanowisko o takiej funkcji podejmuje wyzwanie i potem w toku długotrwałej pracy uczy się roli menedżera. Szkolenia, podpowiedzi, książki, coaching, własne doświadczenie i obserwacje – to wszystko powoduje, że osoba bez naturalnych predyspozycji nabywa cech typowych dla poprawnego funkcjonowania w roli szefa, nawet dobrego szefa. Spełnia wymagania otoczenia, pytanie czy spełnia się też osobiście. Czasem nie, bo za dużo ją to kosztuje, a czasem tak, bo swoje poświęcenie rekompensuje i równoważy wyższym statusem zawodowym i społecznym, większym wpływem (władzą), satysfakcją materialną czy innym czynnikiem, który subiektywnie ma dużą wagę. To bardzo indywidualna kwestia. Niemniej taka osoba, która przez lata wypracowała rzetelny sposób działania w zakresie, który nie pokrywa się z jej predyspozycjami, zawsze będzie mniej efektywna od osoby, która oprócz pracy i poświęcenia ma źródło siły w postaci własnej motywacji wewnętrznej wynikającej z wrodzonych predyspozycji. Wspomniany już Maciej Drozdowski twórca polskiej wersji MAPP i całego serwisu on-line obsługującego tę technikę, zwykł mówić o tym, co daje człowiekowi wewnętrzna motywacja identyfikowana w MAPP w ten sposób:

Człowiek, który umie i chce, a także ma wiedzę i doświadczenie, ale nie ma wewnętrznych predyspozycji i motywacji oraz człowiek, który ma to wszystko wraz z wewnętrzną motywacją jest jak człowiek żeglujący po morzu w łódce z wiosłami oraz człowiek mający do dyspozycji łódkę z wiosłami i dodatkowo wielki żagiel. Motywacja wewnętrzna jest jak ten wielki żagiel podczas morskiego, wietrznego rejsu.

Wiadomo, że człowiek na łódce bez żagla nie ma szans, żeby nie wiem, jak się starał. Ten z żaglem otrzymuje bowiem co pewien czas podmuch, na który nie musi pracować. Jest on zaoferowany przez naturę, a żagiel jako 'specyficzny mechanizm' po prostu z tej energii korzysta. To czysta, odnawialna i nic niekosztująca siła. Nieoceniony zasób, który działa tak, jak u ludzi działa potencjał nierzadko jeszcze nieujawniony, a od zawsze zapisany w profilu motywacyjnym.

O MAPP inaczej

[MAPP o metodzie – metafora łódki z żaglem, o MAPP nieco inaczej \[PDF\]](#)