

ARCYDZIEŁO W SZTUCE TESTOWANIA

Jak je stworzyć w realiach
funkcjonowania firm?

Korzystanie z zaawansowanych narzędzi psychometrycznych umożliwia ocenę stopnia dopasowania potencjału pracownika do wymagań stanowiska i oczekiwań pracodawcy oraz zaprojektowanie dla niego zindywidualizowanego planu rozwoju. Wybór konkretnego narzędzia wymaga jednak starannego przemyślenia, aby efekty badania spełniły potrzeby zarówno badającego, jak i badanego.



Konstruowanie narzędzi diagnostycznych jest technologią opartą na nauce. Przestrzeganie określonych zasad umożliwia niemal niezawodnie opracowanie rzetelnego i trafnego testu, który może dostarczać danych potencjalnie pomocnych w podejmowaniu decyzji personalnych. Potencjalnie, gdyż wyniki badania testowego to zaledwie „surowiec”, który wymaga przetworzenia.

Dane testowe mogą wspierać podejmowanie wielu decyzji personalnych, w tym tych najtrudniejszych. Im bardziej wymagająca decyzja, tym „surowiec” wymaga bardziej finezyjnego przetworzenia. W rezultacie wykorzystanie narzędzi diagnostycznych w praktyce jest już bardziej sztuką niż nauką. O ile więc rzetelny i trafny test jest dziełem, o tyle jego spożytkowanie do wspierania konkretnych, często nietrywialnych decyzji, wymagające przynajmniej szczypty inwencji, jest arcydziełem.

USTALANIE CELU

Proces testowania jest twórczy. Wymaga ponadto dociekliwości. Wychodzi daleko poza przeprowadzenie testu i uzyskanie wyniku. Najpierw niezbędne jest przede wszystkim ustalenie, na jakie pytanie poszukujemy odpowiedzi. Czy dany test lub test w ogóle będzie optymalnym wyborem? Czy dostarczy danych pomocnych do udzielenia odpowiedzi na ustalone pytanie? Ponadto niezbędne jest drobiazgowo rozpoznanie kontekstu, czyli wymagań stanowiska lub roli zawodowej, aby móc właściwie zinterpretować uzyskany wynik. Ten może znaczyć diametralnie różne rzeczy w zależności od kontekstu. Zdefiniowanie potrzeby informacyjnej poprzez ustalenie pytania, na które chcemy uzyskać odpowiedź, wybór testu, który pozwoli pozyskać dane potrzebne do sformułowania odpowiedzi na ustalone pytanie, oraz zrozumienie uzyskanego wyniku w kontekście wymagań danej roli zawodowej to istotne elementy procesu testowania.

Znaczenie praktyczne badanych cech zależy od kontekstu. Ta sama cecha może być atutem w jednej roli zawodowej oraz obciążeniem w innej. Stąd niezbędne jest interpretowanie wyników osoby badanej w kontekście wymagań konkretnej roli. Sztampowe interpretowanie wyników będzie prowadziło do błędnych wniosków. Na przykład osoby śmiałe będą preferowały pracę z ludźmi i bezpośredni kontakt z nimi. Jeśli rola zawodowa stwarza ku temu okazje, śmiałość będzie atutem. Jeśli wymagania roli zawodowej znacząco ograniczają bezpośredni kontakt z innymi, śmiałość przestaje być atutem, zaś w przypadku, kiedy rola wymaga w dużej mierze pracy samodzielnej, w zaciszu zamkniętego gabinetu, może nawet stanowić obciążenie. Takie warunki pracy u osoby śmiałej mogą bowiem prowadzić do narastającej frustracji z powodu zbyt niskiego poziomu stymulacji społecznej. Może to mieć wpływ zarówno na satysfakcję z pracy i intencję jej zmiany, jak i efektywność działania.

ODPOWIEDNIE NARZĘDZIA

Narzędzia testowe dostarczające precyzyjnego opisu potencjału osoby badanej stwarzają podstawy do podejmowania wysoce spersonalizowanych decyzji, to jest



dr Paweł Smółka

Dyrektor ds. badań i rozwoju Advisio Poland, konstruktor systemu diagnostycznego Insightful Profiler™ (iPI2I) – Profilowanie Osobowości Zawodowej. Prowadzi szkolenia certyfikacyjne uprawniające do stosowania iPI2I w praktyce selekcji zawodowej i wspierania rozwoju oraz specjalistyczne szkolenia z serii ArcyMenedżer dla właścicieli firm i menedżerów.



takich, które uwzględniają charakterystyczny rys danej osoby. Umożliwiają zindywidualizowanie podejścia do współpracy z daną osobą, tak aby w pełni spożytkować jej kompetencje i zaangażowanie, równocześnie zapewniając jej odpowiednie środowisko pracy. Można w tym kontekście mówić o kierowaniu precyzyjnym, dalekim od sztampy, traktującym każdego współpracownika indywidualnie. Profilowanie osobowości zawodowej za pomocą takich narzędzi, jak Insightful Profiler™ (iP121) odzwierciedla indywidualny, charakterystyczny rys danej osoby oraz umożliwia spojrzenie na jej predyspozycje przez pryzmat wymagań danego stanowiska lub danej roli zawodowej. Ta forma testowania, podobnie jak kierowanie precyzyjne, które wspiera, daleka jest od sztampy.

Każdy z nas posiada charakterystyczny profil, swego rodzaju „osobowościowy odcisk”, który pozostawia ślad w każdym momencie i w każdej sytuacji. Jeśli zastosujemy narzędzie do profilowania osobowości i zrobimy to we właściwy sposób, poznamy specyfikę tego „odcisku”. Jeśli jednak podejmiemy do testowania sztampowo i zamiast odzwierciedlać unikatowość danej osoby, spróbujemy ją dopasować do jednego z predefiniowanych typów, to nie dość, że abstrahujemy od mnóstwa specyficznych informacji pomocnych w zrozumieniu potencjału osoby badanej, to dodatkowo łudzimy się, że w ogóle testujemy, badamy i pozyskujemy wartościową informację.

Każdy z nas ma swój indywidualny profil. Jednocześnie większość z nas jest atypowa, w tym sensie, że nie należy do żadnego z predefiniowanych typów. Zamiast więc próbować sztampowo klasyfikować osoby badane do stereotypowych kategorii, należy skupić się na odzwierciedleniu ich unikalnego, charakterystycznego profilu i zrozumieniu go w kontekście wymagań danej roli zawodowej.

INTERAKCJA

Profilowanie osobowości zawodowej wymaga zrozumienia interakcji między strukturą i dynamiką. Struktura to coś względnie stałego. Na tle innych, bardziej „dynamicznych”, zmiennych charakterystyk, takich jak choćby wiedza lub umiejętności, jest stała,

trudniejsza do modyfikacji, niemniej jednak obecna zawsze, w każdej sytuacji, zaś wszelka dynamika oznacza nadawanie kierunku i impetu określonej strukturze w określonym kontekście. Nie można więc koncentrować się na dynamice, czyli zmiennych aspektach, w tym technikach kierowania, abstrahując od struktury i kontekstu. To fundamentalny błąd – grunt pod wszelkie błędne decyzje personalne. Na pytanie, czy należy zajmować się w ogóle czymś względnie stałym, jeśli zależy nam na szkoleniu i rozwoju oraz zmianie, jedyną sensowną odpowiedzią jest – tak, zdecydowanie, inaczej być nie może. Jeśli coś jest stałym elementem każdej sytuacji, należy to uwzględnić, rozumieć i umieć optymalnie spożytkować na różnych poziomach, w tym indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym.

KOMPETENCJE I ZAANGAŻOWANIE

Na poziomie indywidualnym liczą się kompetencje i zaangażowanie. Optymalną formą testowania kompetencji jest próba wykonania (próbka pracy). Dostarcza ona wiarygodną odpowiedź na pytanie, na co stać daną osobę. Warto w tym kontekście jednak uzmysłowić sobie, że zazwyczaj w trakcie takich prób mamy do czynienia z tzw. wykonaniem maksymalnym. W codziennej praktyce będzie liczyło się zaangażowanie. To ono będzie bezpośrednio odpowiedzialne za stopień, w jakim dana osoba zbliży się do swojego „maksimum”. Zaangażowanie ma zaś aspekty strukturalne i dynamiczne. Profilowanie osobowości za pomocą Insightful Profiler™ (iP121) pomoże zrozumieć aspekt strukturalny i jednocześnie wyznaczy warunki brzegowe dla sensownego wspierania zaangażowania poprzez praktyki kierowania precyzyjnego. Co pozwoli silniej zaangażować daną osobę w wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych?

Osoby strukturalnie o silnej potrzebie autonomii chętniej będą się angażować, jeśli otrzymają „wolną rękę” w pracy. Z kolei osoby strukturalnie mało konsekwentne skłonne będą regularnie, silniej angażować się, o ile dostarczymy im „struktury”, czyli procesy, procedury oraz precyzyjne i częste informacje zwrotne.

ROLE W ZESPOLE

Na poziomie zespołowym wszystko toczy się wokół współzależności i skoordynowania wspólnych działań. Współzależność oznacza, że kompetencje i zaangażowanie pojedynczej osoby są dalece niewystarczające dla osiągnięcia oczekiwanego wyniku. Niezbędna jest więc właściwa koordynacja współpracy osób o rozmaitych kompetencjach i często o różnych, potencjalnie opozycyjnych w stosunku do siebie osobowościach, które muszą ze sobą konstruktywnie współdziałać. Profilowanie osobowości przy wykorzystaniu Insightful Profiler™ (iP121) pomoże ustalić, na ile zespół jest kompletny, czyli czy obsadzone są wszystkie kluczowe role w zespole, oraz jak optymalnie skoordynować współpracę w tak różnorodnym zespole. Czy role strategiczne, taktyczne, wykonawcze, kontrolne oraz interpersonalne mają swoją obsadę?

PRZYKŁAD

Generalnie brak obsady wybranej roli będzie wiązał się z niezrównoważeniem struktury zespołu. Będzie on, często nieświadomie, ignorował lub deprecjonował potrzebę określonych działań. W rezultacie powstaje ryzyko, że zespół, skądinąd kompetentnych i zaangażowanych osób, będzie

uzyskiwał marginalne efekty lub popełniał poważne błędy. Zespoły, którym brakuje np. obsady ról interpersonalnych, mogą zbyt mocno koncentrować się na wynikach kosztem jakości współpracy. W rezultacie o ile krótkoterminowe cele mogą być osiągnięte, o tyle długoterminowo taki zespół ma ograniczone perspektywy, gdyż grozi mu po prostu rozpad, skonfliktowanie lub wypalenie. Z kolei zespoły, w których silnie są reprezentowane role kontrolne, mogą być pozbawione rozmachu w myśleniu oraz ekspansywności w działaniu. Warto wtedy zrównoważyć je wprowadzeniem silniejszej obsady ról strategicznych oraz zadbać o konstruktywny dialog między „kontrolerami” i „strategami”.

KULTURA ORGANIZACYJNA

Na poziomie organizacyjnym ważnym aspektem jest kultura – niepisane zasady organizujące współ-

pracę, wpływające na jej styl i wyniki. Te zasady są wypadkową tego, co deklarowane, tego, co faktycznie z tych deklaracji udało się przełożyć na codzienną praktykę, oraz wyzwań, z jakimi mierzy się organizacja. Zastosowanie Insightful Profiler™ (iP121) do profilowania osobowości zawodowej wszystkich uczestników organizacji oraz systemowe spojrzenie na uzyskane wyniki pomoże zrozumieć strukturalne aspekty kultury. Dlaczego pewne zachowania przyjęły się w organizacji, zaś inne, pomimo dochowania wszelkich starań, nie znajdują w niej powszechnego uznania? Jak zmobilizować współpracowników do akceptacji niezbędnych zmian?

Problemem zazwyczaj nie jest zmiana sama w sobie, lecz sposób jej inicjacji i wdrożenia w organizacji o określonej kulturze. Kulturę łatwiej zmienić poprzez wykorzystanie jej mocnych stron niż walkę z nią. Tak samo jak poszczególni pracownicy mają swój charakterystyczny profil, organizacje także

dysponują swoim charakterystycznym rysem.

Na przykład organizacje, w których dominują pracownicy o silnej potrzebie stabilizacji, dążą do zachowania wypracowanego sposobu współdziałania.

Skłonne są wiele zrobić, w tym wdrożyć niezbędne zmiany, aby zachować wiele z dotychczasowego stylu działania. Z kolei organizacje zdominowane przez osoby o silnej potrzebie osiągnięć chętniej angażują się w zmiany, o ile niosą one realne szanse na udział w bardziej ambitnych projektach albo też co najmniej znaczące poszerzenie lub pogłębienie kompetencji.

Korzystając z takich narzędzi, jak Insightful Profiler™ (iP121) mamy szansę na tworzenie arcydzieł sztuki testowania. Zyskujemy dostęp do danych wspierających wysoce spersonalizowane decyzje, zarówno na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak i organizacyjnym, stwarzając tym samym podstawę do kierowania precyzyjnego i sięgnięcia po jego owoce w postaci zaangażowanych współpracowników, zgranych zespołów i proinnowacyjnych organizacji. ● ©

PRZYKŁAD