

Święty Graal życiodajnej przewagi

Ten kto umie szybko reagować na zmianę, potrafi się zaadaptować, czyli przeżywa. Jeszcze lepiej ma się ten, kto zmianę wywołuje. Nie każdy jednak to potrafi. Zmiany oznaczają dynamikę, ta z kolei szybkość działania. W takich czasach świętym Graalem w zarządzaniu zasobami ludzkimi stał się potencjał. Gloryfikujemy go, wystawiamy, pokładamy w nim wielkie nadzieje, nieustannie o nim dyskutujemy i wciąż, wszędzie i u wszystkich go szukamy.

Kinga Padzik

Jednakże przestrzenie, które sobie do tych poszukiwań wyznaczyliśmy, oraz narzędzia, które nam mają pomóc znaleźć ten skarb, sugerują, że przed poszukiwaniami nie do końca zostało ustalone, czym on właściwie jest. Jak to w przypadku Graala było – większość opowieści przedstawia go jako szczerozłoty klejnot, a podobno prawdziwy święty kielich był skromny i zwyczajny. Być może zatem wielu zapalonych poszukiwaczy na niego się natknęło, lecz go minęli i pomknęli dalej w poszukiwaniu czegoś, co pasuje do ich wyobrażenia o pożądanym obiekcie.

Potencjał jako zjawisko

Jest wielce prawdopodobne, że z potencjałem jest podobnie. Dąży się do określenia jego wskaźników, by w porę go zauważyć i wesprzeć. Zastanówmy się jednak, jak wiele osób zadało sobie pytanie, czym w ogóle jest potencjał jako zjawisko? Zapewne niewiele, skoro *primo* – często mówimy o potencjale rozwojowym, *secundo* – szuka się go wśród

kompetencji, definiując w tym celu pewien ich szczytowy poziom. Tam go jednak nie ma, tak samo jak nie ma sensu zlepek „potencjał rozwojowy”. To czysty pleonazm, potocznie maślane. Potencjał – o ile w ogóle znajdzie się jego definicję w podstawowej formie – to pojęcie równoznaczne z posiadaniem szczególnych możliwości rozwojowych. W słowniku psychologii czytamy o potencji i potencjalności, co w sumie daje potencjał i jest rozumiane jako utajone możliwości, właściwości czekające na rozwinięcie się i ujawnienie, siła i moc do wykorzystania, pewna gotowość¹.

Zmiana oznaczająca rozwój

Rozwój to drugie ważne słowo i ważny proces. Jego znaczenie jest tak oczywiste, że więcej się zakłada i akceptuje w niedopowiedzeniu, niż faktycznie definiuje. Pierwsze, co przychodzi na myśl, to usprawnienie. Skoro było gorzej, a jest lepiej, to musi to dotyczyć zmiany. Zmiana, która przynosi progres. Rozwój to zatem progres. Zapewne wielu

¹ A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik Psychologii*, Warszawa 2005, s. 558–559.

osobom by to wystarczyło, ale nie badaczom psychologii rozwojowej. Oni zadali kolejne – i jak się okazało kluczowe pytanie – kiedy obserwowana u człowieka zmiana, stanowiąca nieodzowny komponent rozwoju, rzeczywiście już świadczy o rozwoju, a kiedy jest pojedynczą reakcją na oddziaływanie sytuacji. Problem ujawniło pytanie „kiedy?”. Ustalono, że wówczas, gdy zmiany są nieodwracalne. Po wielu dyskusjach powstała kompletna definicja rozwoju – to ukierunkowany, postępujący i nieodwracalny ciąg zmian prowadzący do większej efektywności działania całego systemu lub konkretnego jego aspektu. W przypadku rozwoju dotyczącego tylko pewnego aspektu systemu jest możliwe, że inne aspekty mogą ulec degradacji. Rozwój jako proces charakteryzuje bowiem wybiórczość oddziaływania, nie zawsze jest to proces globalny, dotyczący każdego aspektu systemu². Nie ma w tej definicji wzmianki o potencjale. Czy zatem do uruchomienia procesu rozwoju jest on potrzebny? Wydaje się, że nie. Potencjał zdaje się być zjawiskiem niepowszechnym, wyjątkowym. Zjawiskiem, owszem, ściśle związanym z rozwojem, ale rozwojem nieprzeciętnym, szybszym, głębszym, o znacznie większym zasięgu.

Wyjątkowa relacja

Związek potencjału i rozwoju jest specyficzny – występowanie potencjału jest zawsze związane ze szczególnymi możliwościami rozwojowymi, jednocześnie on sam nie jest warunkiem *sine qua non* rozwoju jako takiego. Inaczej mówiąc, potencjał rozwój przyspiesza i poszerza jego zakres, natomiast brak potencjału nie blokuje rozwoju w jego podstawowym wymiarze. Pojęcie potencjału z definicji zawiera zatem gotowość do rozwoju.

Częściowe rozdzielanie tych zjawisk jest bardzo korzystne dla zarządzania rozwojem pracowników, ponieważ porządkuje działania i ułatwia poprawne zrozumienie celu i założeń programów poświęconych identyfikacji i zarządzaniu potencjałem, np. programów zarządzania talentami, oraz odróżnienie tych procedur od bardziej powszechnych

programów rozwoju skierowanych do wszystkich pracowników, którzy spełniają podstawowe oczekiwania organizacji. Na potrzeby tytułowego zagadnienia proponuję przyjęcie następującej definicji potencjału: to początkowo utajona, bezpośrednio niewidoczna lub nie w pełni widoczna możliwość dynamicznego i ponadprzeciętnego rozwoju jednostki w pewnym obszarze lub kilku obszarach, która odpowiednio wsparta może trwale przenieść jej funkcjonowanie na wyższy, bardziej złożony poziom, a nawet wyznaczyć nowy dotąd nieznany poziom funkcjonowania.

Klasyka vs. *novum* – Interferencyjny Model Potencjału i Rozwoju iMpoiro®

Skoro podaliśmy już opisową definicję potencjału, należy teraz określić jego definicję strukturalną, czyli ustalić, z czego powstaje, z czego jest złożony, gdzie się znajduje i na jakiej zasadzie działa. Odpowiedzi na te pytania ukażą naturę potencjału, a ta z kolei jest potrzebna do tego, by na potencjał oddziaływać w sposób kontrolowany. Potencjałem powinno się zarządzać, a nie można zarządzać, czymś, co jest utajone i nierozpoznane. W celu opisanego potencjału w sposób tłumaczący jego budowę i specyfikę opracowałam Interferencyjny Model Potencjału i Rozwoju – w skrócie iMpoiro®. Model ten wprowadza zupełnie inne wyobrażenie potencjału podyktowane zarówno badaniami psychologicznymi, jak i dokonaniem innych dziedzin zajmujących się mechanizmami naszego świata w sposób holistyczny. W niniejszym artykule prezentuję tylko najważniejsze elementy koncepcji. W skrócie najłatwiej będzie ją opisać z pomocą grafiki. Pierwszy krok to ukazanie modelu kompetencji w wersji klasycznej i miejsca, w którym jest w nim lokowany potencjał (patrz na s. 86 schemat: „Klasyczny model kompetencji”).

Dwie najbardziej charakterystyczne cechy klasycznego modelu kompetencji to:

1) taka sama liczba zachowań w ramach jednej kompetencji (nie jest to reguła bez wyjątków, ale bardzo często stosowana, ponieważ zabieg ten pozwala wykonywać operacje ►

² Psychologia akademicka. Podręcznik, t. I, red. J. Strelau, D. Doliński, Gdańsk 2010, s. 113–115.

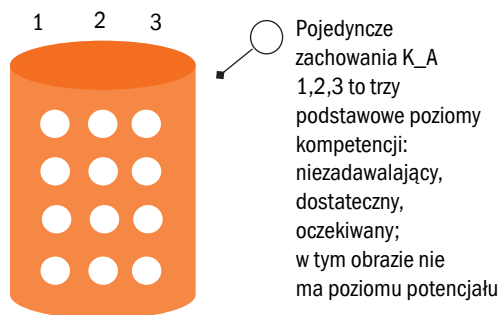


Drogę dochodzenia do opisywanej koncepcji i jej szczegóły będzie zawierać książka K. Padzik „Ocena zintegrowana – Assessment i Development Center. Nowa metodologia sytuacyjnej oceny kompetencji w świetle nowatorskiej koncepcji potencjału”. Ukaże się ona nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer SA na początku 2016 r.

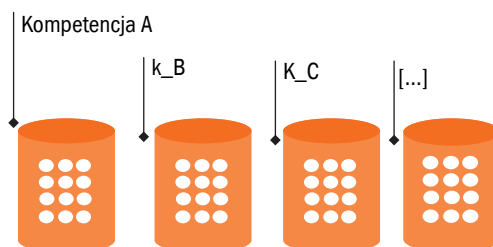


► **Klasyczny model kompetencji**

Konkretna kompetencja A (nazwa) – K_A



Model kompetencji – ujęcie klasyczne



■ Źródło | opracowanie własne autorki.

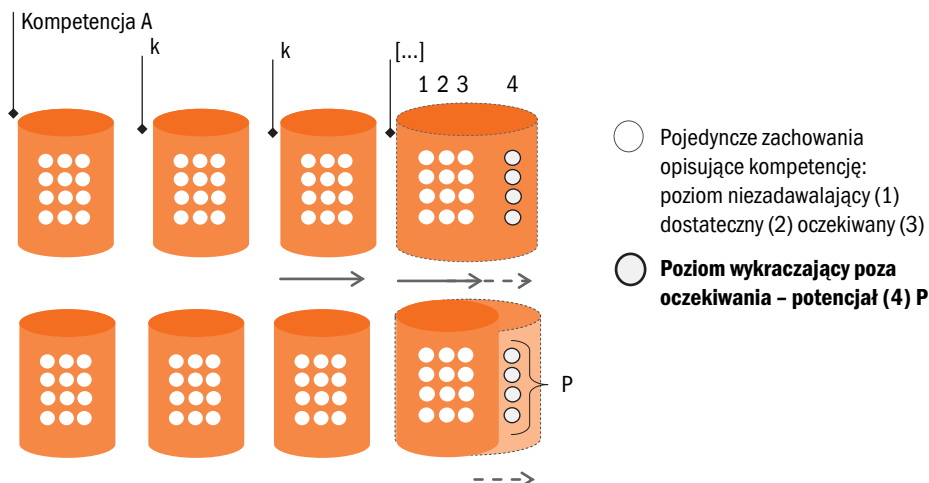
ilościowe, głównie wyliczanie wartości średnich – to bardzo niekorzystne rozwiązanie, niemniej stanowi część praktyki zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL);

2) kompetencje są wyraźnie od siebie rozdzielone, każda z nich ma swoje wskaźniki behawioralne oraz swoją nazwę; w takim podejściu metodologicznie poprawne jest przestrzeganie zasady rozdzielności (rozłączności) wskaźników, czyli zasady, że jedno zachowanie przynależy tylko do jednej kompetencji (zachowania nie powielają się w modelu);

3) cała kompetencja lub poszczególne wskaźniki są rozpisane na jakiejś skali natężeń.

Na schemacie z klasycznym podejściem do modelu kompetencji nie widać miejsca na potencjał. Zastosowana skala dla wskaźników obejmuje trzy podstawowe poziomy bez poziomu „ponad”. Jak wiemy, w praktyce ZZL dominującym rozwiązaniem jest skala pięciostopniowa, w której poziom „5” zarezerwowany jest dla potencjału. Zwykle się go bowiem definiować jako poziom wyższy niż wymagany, ponadprzeciętny, ekspercki lub po prostu poziom potencjału. Miejsce, które w klasycznym podejściu wyznacza się dla potencjału, prezentuje schemat: „Umieszczenie potencjału w klasycznym ujęciu modelu kompetencji”.

► **Umieszczenie potencjału w klasycznym ujęciu modelu kompetencji**



■ Źródło | opracowanie własne autorki.

Powszechnie uważa się, że potencjał jest ulokowany w części kompetencji niejako „rozciągniętej” ponad poziom oczekiwany. O ile wskaźniki kompetencji reprezentują bezpośrednio obraz oczekiwanych u pracownika postaw, o tyle potencjał jest definiowany *a priori*. To czyste wyobrażenie – być może tak dalekie od rzeczywistości jak symboliczny Graal od historycznego przedmiotu.

Tyle klasyka. Teraz *novum*. Interferencyjny Model Potencjału i Rozwoju całkowicie zrywa z takim wizerunkiem potencjału. Zrywa też z tradycyjnym podejściem do modelu kompetencji i zarządzania w tym obszarze. Wynika to z faktu, że model iMpoiro[®] jest młodszym bratem ModeluS^{®3}, który w podobny, strukturalny sposób opisuje model kompetencji i jej funkcjonowanie. Jedną z kluczowych zasad, która temu towarzyszy, to brak granic między kompetencjami. W ModeluS[®] oraz w towarzyszącej mu aplikacji BinBin^{®4}, służącej do oceny okresowej, kompetencje na etapie oceniania są „uwolnione” od nazw i niezgrupowane w kategorie. Do oceny wykorzystuje się tylko wskaźniki (białe kulki ze schematów „wyjęte” z pomarańczowych walców). Wskaźniki „wracają” do kompetencji po ocenie. Podczas oceniania z bogatego zbioru zachowań są wybierane elementy, które najlepiej opisują oceniane osoby. To proces przypominający malowanie postaci z wykorzystaniem całej palety dostępnych

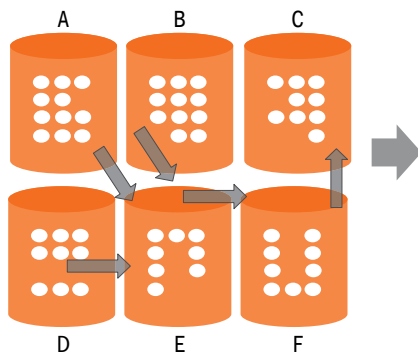
barw. Bez żadnych ograniczeń w ich łączeniu i nasyceniu. Nie ma nazw kompetencji, nie ma więc subiektywnych skojarzeń, nie ma poziomów i natężeń, nie ma też limitów w liczbie elementów opisu użytych do charakterystyki ocenianego. Znikają też dyskusje, czy przykładowe zachowanie 12 bardziej pasuje do kompetencji A, B czy D. Nowe podejście obrazuje schemat: „Zasady i cel zarządzania kompetencjami zgodne z ModelemS[®] oraz iMpoiro[®] przy zachowaniu klasycznego podziału na poszczególne kompetencje”.

Najbardziej charakterystyczne cechy proponowanego podejścia:

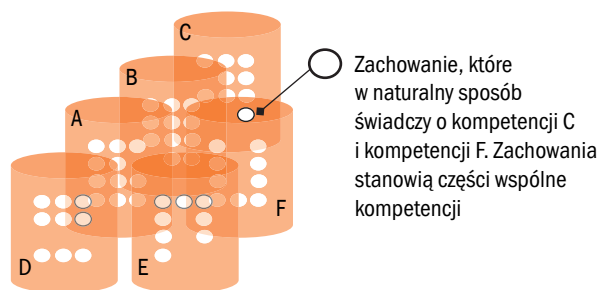
- 1) różna liczba zachowań w ramach jednej kompetencji, zgodna z naturalnym jej zakresem według rozumienia użytkowników;
- 2) kompetencje nie są od siebie rozdzielone, lecz mają części wspólne, w tym przypadku nie jest łamana zasada rozłączności wskaźników, ponieważ, w części wspólnej wskaźnik występuje raz i częściowo reprezentuje każdą z np. trzech kompetencji, w przypadku złamania zasady rozłączności wskaźnik występuje w modelu trzy razy i za każdym razem przynależy w pełni do każdej z trzech kompetencji;
- 3) każda ocena jest wykonywana jedynie w oparciu o zachowania; dopiero po sformułowaniu wniosku z oceny odnosi się ją do kompetencji. ▶

▶ Zasady i cel zarządzania kompetencjami zgodne z ModelemS[®] oraz iMpoiro[®] przy zachowaniu klasycznego podziału na poszczególne kompetencje

a) Model kompetencji A, B, C, D, E, F – widok wstępny, ukazujący kompetencje przed przesunięciem w kierunku części wspólnych



b) Model kompetencji A, B, C, D, E, F – widok ostateczny modelu bez wyraźnych granic, zachowania stanowią kontinuum



■ Źródło | opracowanie własne autorki.

³ Więcej o ModeluS Czytelnik znajdzie pod adresem: <http://www.essey.com.pl/ModelS.pdf>, dostęp: 4 września 2015 r., oraz w książce: K. Padzik, *Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji*, Warszawa 2013.

⁴ Więcej o aplikacji BinBin Czytelnik znajdzie pod adresem: <http://www.essey.com.pl/instrukcjascreeen25.03.pdf>, dostęp: 4 września 2015 r.

Waga kontekstu

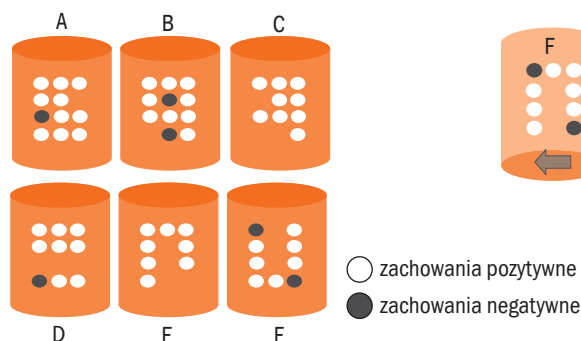
Brak jednoznacznych granic między kompetencjami jest w pełni uzasadniony choćby tym, że nazwa kompetencji jest tylko kategorią językową, fonetyczną. W celu nadania jej znaczenia trzeba ją zdefiniować. Tę funkcję pełnią głównie przypisane do niej zachowania. Proces wyboru zachowań i wpisanie ich pod nazwami kompetencji jest czynnością umowną. Dla wielu osób granice te przebiegają inaczej i w zależności od kontekstu ich definiowania zachowania pasują do różnych kategorii (np. niedopuszczanie innych do głosu może być uznane za obciążenie dla takich kompetencji, jak: kultura osobista, szacunek wobec innych, prowadzenie dyskusji, komunikacja interpersonalna, tolerancja, asertywność). Pamiętajmy, że układ kompetencji w różnych modelach też jest różny i raz kompetencje występują jako kategorie równorzędne, innym razem jedna mieści się w drugiej. Kategoryzacja i nazewnictwo zawsze są umowne i rodzą nieporozumienia.

Brak ostrych granic między kompetencjami ma analogiczną naturę jak w przypadku cech charakteru. Wiele zachowań, które je opisuje, pasuje do więcej niż „jednego charakteru”. U podstaw tego zjawiska leży ta sama przyczyna – umowność nazewnictwa i symboliczność języka.

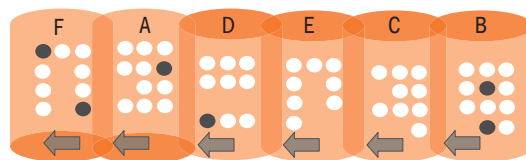
Główna teza Interferencyjnego Modelu Potencjału i Rozwoju głosi, że potencjał nie kryje się w ramach poszczególnych kompetencji, które są zdefiniowane w modelu jako odrębne grupy zachowań, lecz jest efektem nakładania się na siebie (interferencji) dobrze rozwiniętych kompetencji, czyli pojawia się tam, gdzie kumulują się zachowania świadczące o wysokim poziomie wielu różnych kompetencji. W tym świetle można go również postrzegać jako wyjątkową, unikalną i silnie oddziałującą część wspólną kilku kompetencji. Proces ten w uproszczeniu ukazuje schemat: „Źródło, miejsce i sposób wyzwalańa potencjału zgodnie z modelem iMpoiro®”. Punktem wyjścia jest wynik oceny a) sześciu przykładowych kompetencji osoby X już

► Źródło, miejsce i sposób wyzwalańa potencjału zgodnie z modelem iMpoiro®

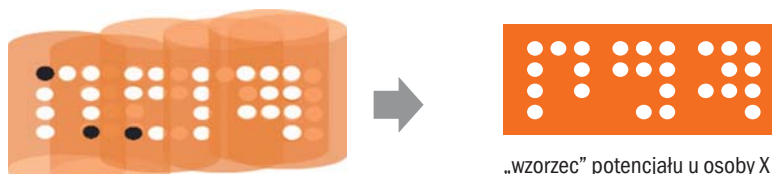
a) układ kompetencji u osoby X – widok zgodny z kolejnością kompetencji w modelu



b) układ kompetencji u osoby X – widok wstępny efektu adekwatnego zarządzania kompetencjami



c) układ kompetencji u osoby X – widok ostateczny efektu adekwatnego zarządzania kompetencjami, skumulowane zachowania wyzwalańa potencjał



■ Źródło | opracowanie własne autorki.

► Najważniejsze wnioski i konsekwencje przyjęcia interferencyjnego modelu potencjału

1. Skoro potencjał powstaje z nakładania się na siebie wysoko rozwiniętych kompetencji, to znaczy, że u każdego, u kogo się objawi, może przybrać inną postać, zatem jakiegokolwiek dookreślanie go i nazywanie *a priori* może być bezcelowe i dodatkowo może wprowadzać oceniających w błąd.
2. Potencjał jako zjawisko z natury do rozwoju, jako możliwość jeszcze niedojrzała, w fazie gotowości może nie być widoczny stale i z takim samym natężeniem. Może wywoływać go np. charakterystyka sytuacji. Może więc przejawiać się chwilowo lub tylko w specyficznym kontekście.
3. Potencjał może się przejawiać w zachowaniach, które same w sobie nie będą z nim kojarzone, a nawet mogą być męczące lub uznane za niepożądane – potencjał to bowiem „coś więcej niż standardowy przydział”, „coś ponad”, może więc nie mieścić się w wygodnych oczekiwaniach, wymykać się z formy i drażnić jako coś innego, zaskakującego.
4. Potencjał ma naturę złożoną, więc by ujawnić swoją wartość, potrzebuje kumulacji. To z kolei wymaga czasu, cierpliwości i kompetencji ze strony oceniających.

po ocenie, z której wynika, że przeważają zachowania pozytywne, ale jest wśród nich także sześć niepożądanych (czarne kulki). Drugi krok b) ukazuje zasadę i cel zarządzania kompetencjami – to maksymalizowanie dopasowania między kompetencjami pracownika a wykonywaną przez niego pracą; można to robić na co najmniej dwa sposoby, każdy z osobna lub jednocześnie:

1) korygowanie niepożądanych zachowań pracownika i wzmocnianie/utrwalanie pozytywnych lub

2) taki dobór zadań i kontekstu pracy, by maksymalnie wykorzystać silne strony pracownika, jednocześnie zmniejszając rolę zachowań niepożądanych, nawet bez konieczności ich korygowania.

W efekcie poprawnego zarządzania kompetencjami silne strony pracownika kumulują się, a słabe strony osłabiają swoje oddziaływanie lub w ogóle przestają mieć znaczenie, np. dwa zachowania negatywne z kompetencji B „skryły się” pod wpływem nałożenia się na nie silnych pozytywnych i wzmocnionych zachowań z kompetencji C. Trzeci obraz c) ukazuje ostateczny efekt kontrolowanego i ukierunkowanego zarządzania kompetencjami – jest nim ujawnienie się potencjału. Pojawia się w miejscu nakładania się na siebie przejawów wielu dobrze rozwiniętych kompetencji. Wzorce tego potencjału, czyli jego charakterystyka, jest całkowicie indywidualna dla poszczególnych osób i może być bardzo

różna, mimo że powstaje w ramach tego samego zbioru kompetencji i w tym samym środowisku organizacyjnym.

Pociąga to za sobą zmianę również w zakresie metod oceny. W tym celu została opracowana nowa, inna od klasycznej, metodologia Assessment Center.

Inna natura, niż nam się wydaje

Reasumując, skoro potencjał może być całkowicie indywidualny i niepowtarzalny, a także ujawniać się ulotnie i kontekstowo (patrz pkt 1, 2 ramki: „Najważniejsze wnioski i konsekwencje przyjęcia interferencyjnego modelu potencjału”), to należy go na bieżąco identyfikować, a nie teoretycznie definiować, a potem szukać. A skoro może też się przejawiać w kolejnych fragmentach, które swoją wartość ukazują dopiero, gdy są całością (patrz pkt 3, 4 tej ramki), to znaczy, że nie należy upatrywać go w samych zachowaniach, lecz w ich znaczeniu. Może więc święty Graal faktycznie jest z drewna lub gliny...■



Kinga Padzik

jest ekspertem ds. oceny i rozwoju.

Psycholog, doktor zarządzania.

Od 1995 r. prowadzi firmę ESSEY.

Kierownik podyplomowego studium ZZL (Uniwersytet SWPS).

Wykładowca. Autorka pierwszego polskiego leksykonu ZZL. Konsultant MAPP (profile zawodowe).