

Nie każdy pracowity lubi współpracować

Czy jesteś pracowity? Lubisz współpracę, a może nie? To można zbadać testem TIC

Z dr. Victorem Wekselbergiem (na zdj.), psychologiem organizacji, twórcą Testu Intentio Consensio (TIC) rozmawia Grzegorz Truszczyński.*

Instytut Rozwoju Biznesu i Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego niedawno wydały podręcznik *Test Intentio Consensio. Ocena potencjału motywacyjnego w sytuacji pracy*. Chciałbym porozmawiać o tym, co można zbadać za pomocą tego testu. Ale może zacznijmy od jego genezy. Wszak takie narzędzia to z reguły rezultat wielu lat pracy, badań, obserwacji...



Kiedy w 1975 roku rozpocząłem pracę w fabryce produkującej generatory we Wrocławiu, jednym z pierwszych zadań, jakie otrzymałem jako psycholog pracy, było przeprowadzenie oceny kandydatów na stanowisko brygadzysty. Miałem zbadać dużą grupę kandydatów i musiałem sprawdzić, kto z nich najbardziej nadaje się na to stanowisko. Mogłem wtedy przebadать kandydatów pod względem wielu różnych kryteriów, np. poziomu sprawności wnioskowania testem Ravena¹, temperamentu itp. Okazało się natomiast, że nie ma narzędzia do osobowościowego

badania motywacji. Cofnijmy się tu jeszcze na moment do czasów studiów. To bowiem wówczas Wiesław Łukaszewski², mój główny nauczyciel „zainfekował” mnie swoją koncepcją osobowości jako strukturą wiedzy. Gdy zatem otrzymałem w pracy zadanie wybrania kandydata na brygadzystę, doszedłem do wniosku, że jedynym sposobem zbudowania dobrej struktury testu jest oparcie jej na tejże koncepcji. Niestety, różne zawirowania rzuciły mnie do Stanów Zjednoczonych. Gdy tam przyjechałem, miałem zamiar pójść na studia doktoranckie, opracować tę koncepcję do końca oraz zbudować test na niej bazujący i mierzący motywację do pracy. Postawiłem sobie jednak warunek, by znaleźć kogoś chętnego do wspólnej pracy nad tym zagadnieniem. Udało mi się, i tak to się zaczęło. Od 1975 roku do 1987, czyli przez 12 lat cały czas czytałem literaturę, gromadziłem informacje, i gdy przystąpiłem do pisania doktoratu w 1987 roku, to czułem się już przygotowany. Dzięki temu doktorat udało mi się, mówiąc potocznie, zrobić w 1,5 roku. Temat rozprawy to *Personality Cognitive Structures of Work*.

¹ Test Matryc Ravena – jeden z najpopularniejszych testów do badania tzw. inteligencji ogólnej, sprawności wnioskowania itp.

² Wiesław Łukaszewski (ur. 1940) - profesor psychologii, wówczas doktor pracujący na Uniwersytecie Wrocławskim.

Można chyba powiedzieć, że kwestię motywacji – rozumianą poprzez pryzmat osobowości lub inaczej rzecz ujmując, jak osobowość wpływa na motywację – ma pan na tyle zbadaną, przemyślaną, że budując test miał pan już wyodrębnione jego główne determinanty, cechy. I tak, *Intentio*, czyli gotowość do wysiłku, oraz *Consensio* jako gotowość do współpracy to struktury osobowości uznawane w teście za najważniejsze. Dlaczego właśnie one?

Dotyka pan istoty problemu. Niedobra tradycja ostatnich 30 lat uprawiania psychologii polega na tym, że psychologowie oddalili się od pomysłu zbudowania koncepcji, która mówi o tym, co to jest osobowość oraz z czego ona się składa. Na studiach nauczyłem się, że psychologia nie zaczyna się przypadkowo, lecz w pewnych założeniach filozoficznych, które są nietestowalne. A ponieważ interesowała mnie praca jako aktywność człowieka i jego motywacja do pracy, zacząłem czytać właśnie filozoficzne źródła z tej dziedziny. W tamtym czasie w Polsce bardzo znana była koncepcja filozofa Brzozowskiego³. Wiedziałem, że rozważania na ten temat będą oscylować wokół takich pojęć, jak zadania, ludzie... W latach 70. , na przykład, stosowałem test, który pozwalał mierzyć trzy cechy, jakby trzy właściwości osobowości albo orientacje, bo nie nazywałbym tego zdecydowanie osobowością, czyli orientacja na ludzi, orientacja na siebie i orientacja na zadania. Test zakładał, że trzeba wybrać jedną z tych trzech orientacji, a to oznaczało, że jego wartość jest wątpliwa, bo dlaczego musimy przeciwstawiać sobie te właściwości (orientacje)? Wychodząc zatem z definicji pracy, głównie oparłem się na koncepcjach filozoficznych – psychologowie czy socjologowie patrzyli po prostu na rolę, jaką odgrywa ona z punktu widzenia filogenetycznego, czyli gatunku ludzkiego. A dokładniej, chodzi o to, że praca ludzka w ogóle, nie w odniesieniu do jednego konkretnego człowieka, polega na zmienianiu otoczenia. Dlatego po angielsku nazwałem tą cechę *Change* (zmiana). Nazwa *Intentio* została wymyślona w Polsce dużo później. Nie chodzi więc o nastawienie na zmiany, czy kompetencje, a o to, że ogólnie rzecz biorąc praca przyczynia się do zmiany naszego otoczenia.

Macierz potencjału motywacyjnego



³ Stanisław Brzozowski (ur. 1878 – zm. 1911) – polski filozof. Twórca oryginalnej koncepcji filozoficznej opartej na pracy.

I tak też należy rozumieć konkretną pracę? Na przykład pracę policjanta, który dba o to, aby utrzymać porządek, określone *status quo*?

Tak! Gdyż – wbrew pozorom – w tym przypadku ta zmiana to utrzymanie porządku, czyli przeciwdziałaniu czemuś, czyli jest to też zmiana – tego, co się dzieje. Natomiast problem polega na tym, że aspekt społeczny tego, jak działamy, jest najslabiej zdefiniowany i opisany. Na przykład, psychologia badań nad grupami przez wiele lat nie potrafiła opisać, jak funkcjonuje grupa, jak ją badać i tak dalej. Zresztą, nie zmieniło się to w ostatnich kilkudziesięciu latach. W przypadku osobowości problem na ogół dotyczy tego, jak tę osobowość „uchwycić”. Z punktu widzenia filozoficznych koncepcji jest oczywiste, że należy na to patrzeć pod względem tego, kto jest beneficjentem. Czy to jest tylko sama osoba, która jest uwikłana w pracę? Zauważyłem zatem, że te dwie rzeczy, czyli zmiana i cel społeczny działania, są w pewnym sensie rozłączne. Nie można bowiem budować cechy, która będzie miała jedno i drugie. Owszem, czasami występują w parze, ale jest to raczej rzadkie. Zresztą, z formalnego punktu widzenia trudno uwierzyć, by wiedza, którą mamy o otoczeniu, o sobie i o relacjach z otoczeniem, zawsze w równym stopniu uwzględniała te dwa aspekty. Z badań wynika, że te dwie cechy korelują ze sobą populacyjnie, czyli im bardziej ktoś jest gotowy do wkładania wysiłku, tym bardziej jest nastawiony na współpracę, ale jak przejdziemy do indywidualnych osób, to bywa bardzo różnie.

Reasumując: wyjście od podstawy filozoficznej pozwoliło mi określić, na czym polegają te cechy. Natomiast w przypadku analiz czynnikowych nazywamy cechy przez przymiotniki, które akurat w analizie uplasowały się wysoko w danym czynniku. Dlatego np. cecha społeczna w wielkiej piątce⁴ nazywa się „ugodowość”, a to w ogóle nie o to chodzi. To zupełny przypadek. Podobnie jak to, że cecha, która jest najbliższa koncepcyjnie cesze *Intentio*, czyli pracowitości, nazywa się „sumienność”, co też nie do końca oddaje jej esencję. Na obie cechy ujęte w teście patrzymy z filozoficznego punktu widzenia – czym ogóle jest praca i jaką pełni rolę w społeczeństwie, tj. czy te cechy są wykoncypowane, teoretycznie uzasadnione i dlatego działają.

Takie podejście, jak rozumiem, pozwala oddzielić inne rodzaje czynników...

Właśnie o to chodzi w tej koncepcji. Możemy oddzielić np. takie czynniki, jak fizjologiczne funkcjonowanie człowieka, w psychologii nazywane temperamentem, czy też emocjonalność. To nie znaczy, że te czynniki nie odgrywają roli. Mogą mieć wpływ na motywację do pracy, ale nie są jej esencjonalną podstawą.

Przejdźmy zatem do praktycznego, biznesowego aspektu testu TIC. Jakie są jego zalety i korzyści w stosunku do większości stosowanych w Polsce testów, opartych na analizie czynnikowej i teorii wielkiej piątki?

Gdy ktoś pyta mnie, czym jest osobowość, jak ją mierzyć, odpowiadam tak: przede wszystkim musimy wiedzieć, co to znaczy z psychologicznego punktu widzenia, tzn. że coś może być poznawczej natury lub fizjologicznej, czy jest to pewna umiejętność, sprawność przetwarzanych informacji itp. Jeśli mierzymy cechę jako cechę i nie wiemy, co to jest, to mamy poważny problem. I polega on nie tylko na tym, co to jest, ale też, skąd się wzięło. Jeśli więc nie możemy powiedzieć, skąd to się wzięło, jak to się rozwinęło, co ma na to wpływ w sensie ontogenetycznym, czyli rozwoju jednostki, to tak naprawdę nie rozumiemy

⁴ Pięciczynnikowy model osobowości autorstwa Paula Costy i Roberta McCrae.

badanego człowieka. Nie wiemy, dlaczego ktoś jest leniwy czy dlaczego nie ma nastawienia na współpracę. Nie wiadomo, kim w rzeczywistości jest.

Jeśli założymy, że osobowość to struktura wiedzy, wówczas bardzo łatwo zauważyć, skąd u danego człowieka wzięły się pewne właściwości. Gdzie ten człowiek był, jakie jest jego życie, kto mu dawał rady, które na niego wpłynęły, jakie widział przykłady działania i tak dalej. Wtedy mechanizm psychologiczny jest jasny. Jest to po prostu proces uczenia się. To, w jaki sposób nabywamy informacje, jest jednocześnie sposobem nabywania (tworzenia się) struktury osobowości. *Intentio* i *Consensio* to powszechne, ogólne cechy człowieka jako gatunku ludzkiego. Ale oczywiście, nie są takimi w odniesieniu do konkretnej jednostki, to zrozumiałe. Z tego właśnie powodu mają wpływ na bardzo różne rzeczy.

Dla przykładu: badając testem TIC możemy człowiekowi powiedzieć, że jeśli wychowywał się w sierocińcu, to albo życie pchnęło go w jedną stronę, albo w drugą. Albo się zahartował i rozwinął nastawienie na współpracę i pracowitość, albo próbuje się „przeszmuglować” przez życie. Zatem jeśli badamy ludzi za pomocą tego testu i trochę znamy ich historie, to dowiemy się, skąd te cechy się wzięły. Badałem ostatnio człowieka, który mi powiedział: „Wie pan, ja się z tym wszystkim zgadzam, co wychodzi z tego testu. Tylko... jakby pan poznał mojego tatę, to zobaczyłby, skąd to się wzięło. Zdaję sobie sprawę z tych problemów, które mam, ale ja z nimi nic nie mogę zrobić.” Psycholog też mu nie pomoże, bo wie, że ta jego wiedza jest bardzo ogólna, bardzo trwała. Informacja zwrotna nic tu nie zmieni.

Za dużo, moim zdaniem, było wykonanych badań psychologicznych pokazujących, jak perswazja, informowanie czy przekazywanie informacji zmienia człowieka. Niestety, jest to zmiana bardzo ograniczona. Reasumując: badanie testem TIC pozwala odpowiedzieć na pytanie, z czym mamy do czynienia, co można z tym zrobić, a czego nie można.

Co można rekomendować osobom, które mają niskie wyniki z tego testu? Czy możemy im coś poradzić, by ich praca była efektywniejsza?

Najskuteczniejsze jest stawianie człowieka w różnych sytuacjach, czyli doświadczenie. Czasami jest to trudne, bo mając pewne problemy, właściwości psychologiczne, które nam przeszkadzają, unikamy tych sytuacji. Chodzi tu o to, że ludzie, którzy czują np. swoją niską motywację do współpracy, czyli nie lubią działać w grupie, nie lubią też tych sytuacji, a w związku z tym nie mają szansy dokonać zmian. Co można zatem zrobić? Można stawiać ludzi w różnych sytuacjach i pomagać im, ale nie można ich w nich „utopić”, np. kogoś, kto ma kłopoty ze współpracą, od razu zrobić odpowiedzialnym za współpracę, tylko powoli ich włączać w zakres zadań i pokazywać, że to może być skuteczne i wcale nie takie groźne.

Możemy sobie wyobrazić takie wyniki testu, gdzie np. w jednej cieszce mamy wyniki średnie albo nawet niskie, a dla pracodawcy mogą być to dobre wyniki. Na przykład poszukujemy osób z wysoką pracowitością, ale niską współpracą. Być może są takie zawody, gdzie taki zestaw cech może być skuteczny i potrzebny.

Oczywiście, są. Nie jest powiedziane, że na każdym stanowisku pracy wymagane jest, żeby ktoś był bardzo pracowity i bardzo nastawiony na współpracę. Są stanowiska, gdzie może być to szkodliwe. Kiedyś badaliśmy firmę biznesową, w której ludzie pracują indywidualnie, w domu, bez żadnego biura, bez praktycznie zaplecza. Takie osoby szukają kandydatów do podpisania jakiejś umowy kredytowej,

np. na zakup domu, samochodu. Biegają po swoich znajomych, a potem po ich znajomych. Jest to praca indywidualna, wymagająca pracowitości, ponieważ nie ma nacisku czasowego, sytuacyjnego, czyli nikt ich nie zmusza do ośmiogodzinnego trybu pracy, nikt ich nie budzi rano, nie mają kontroli sytuacyjnej, która pcha ich do działania. Sami muszą tego dopilnować. Badanie pokazało, że ludzie którzy byli najlepszymi sprzedawcami, mieli bardzo wysokie *Intentio* (czyli pracowitość), ale jednocześnie byli bardzo mocno nastawieni na siebie. Z punktu widzenia rozkładu wyników w populacji wiadomo, że jest tylko 5% ludzi w całej populacji, którzy mają ekstremalny wynik pod względem pracowitości i jednocześnie są silnie nastawieni na siebie. To pokazuje, że aby wyłonić tych ludzi z populacji nie ma lepszej metody niż przebadanie testem TIC albo kilkoma testami. Prawdopodobieństwo, że za pomocą wywiadu rekrutacyjnego „wyłapie się” takich ludzi, jest minimalne. Im dana sytuacja jest pod mniejszą kontrolą, tym – aby skutecznie działać – cecha *Intentio* powinna być wyższa.

Wspomnieliśmy wyżej o możliwości wykorzystania testu TIC przy selekcji, np. osób, które sprzedają umowy finansowe. W jakich innych sytuacjach biznesowych test może mieć zastosowanie?

Powiem wprost – właściwie w każdej sytuacji, gdy chcemy „spojrzeć głębiej”, zobaczyć, jakie są predyspozycje motywacyjne w strukturze osobowości badanej osoby, czyli np. przy rekrutacji do programów rozwojowych, wprowadzaniu zmiany, przesuwaniu człowieka z jednego stanowiska pracy na inne.

Ma pan doświadczenie w pracy zarówno w biznesie, jak i na uczelniach, gdzie zajmował pan różne akademickie stanowiska. Jakie wnioski można sformułować, porównując ze sobą te dwa światy? W Polsce akademicy zarzucają biznesowi, że jego działania nie są oparte na metodologicznych podstawach. Biznes z kolei zarzuca akademikom, że ich rozwiązania nie są pragmatyczne. Jakie jest pana zdanie o możliwości przezwyciężenia tego stanu i budowania jakiejś platformy wzajemnie korzystanej współpracy? Wszak to jest dziś główne wyzwanie, jeśli chodzi o rzeczywiste innowacje, jakościowy krok do przodu.

Jako że od 13 lat nie pracuję już na uczelni, to nie wiem, co dokładnie tam się dzieje. Ale patrząc z boku wydaje mi się, że nie jest najlepiej. Rzecz w tym, że ludzie, którzy uczą na uczelniach nie łączą w ścisły sposób tej działalności np. ze swoją pracą doradcą, praktyczną w biznesie. W USA np. każdy z profesorów pracujących na uczelni, chociażby psychologów organizacji, jest jednocześnie doradcą w organizacji biznesowej. To jedyny skuteczny sposób, aby te dwa światy łączyć. Jeżeli w mojej pracy naukowej coś wymyśliłem, coś zbadałem, to za każdym razem miałem pomysł na praktyczne zastosowanie rezultatu tej pracy. To jest ten problem, który Kurt Lewin widział 60-70 lat temu. Jeśli jestem psychologiem, to zawsze jestem praktykiem. „Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria” twierdził Lewin, bo to nie są inne światy. Jeśli coś badam, to to musi mieć przełożenie na coś praktycznego. Nie istnieje teoretyczna psychologia – teoretyczna to może być matematyka.

Praktyczność psychologii... Czy mógłby pan rozwinąć tę ciekawą myśl nieco szerzej?

Psychologia jest nauką stosowaną. Psychologowie badali grupy różnymi metodami, które nic nie dawały organizacjom, a z kolei gdy szeroko rozumiany biznes doszedł do tego, że chce zajmować się grupami, to, w pewnym uproszczeniu, psychologia odpowiedziała, że nie ma nic do zaoferowania. Dlatego biznes zaczął myśleć na swój sposób, szukać własnych rozwiązań, gdyż pojawiło się zapotrzebowanie na działanie zespołowe. Niestety, taka sytuacja mogła wynikać z doboru ludzi do zawodu psychologa. Ogólnie rzecz biorąc, psychologowie nie interesują się tym, jak psychologię można zastosować

praktycznie. Zajmują się nią w laboratoriach, a ani grupy, ani motywacji do pracy nie zbadamy w sztucznych warunkach. Nie zasymulujemy jej, wrzucając troje ludzi do jakiejś grupy lub powiemy im, że są grupą. Ze społecznego punktu widzenia oni nie będą tworzyć grupy. Gdyby psychologia naukowa czy akademicka zdawała sobie sprawę, jakie są potrzeby świata biznesu, to już dawno byłoby lepsze podejście do badania grup w organizacji. Już dawno temu byśmy zrozumieli, na czym polega motywacja do pracy. Dawno umarłaby idea badania osobowości na podstawie analizy czynnikowej. Oczywiście, naukowiec przebadając 1 000 osób, korelacja wyjdzie mu istotna statystycznie, tylko ona będzie wyjaśniała 1% wariacji, czyli tak naprawdę nie będzie wyjaśniała nic. Ale artykuł zostanie opublikowany, i można w sposób dowolny produkować wiedzę bez przełożenia jej na praktykę. Z tego też powodu w USA wprowadzono wymóg pokazania w artykule, jaki jest procent wpływu zaprezentowanych treści na praktykę. To pokazuje, jak wielka jest przepaść między tymi dwoma światami i jak rzeczywistość ma się do reguł psychometrycznych. Wygląda to tak, że trzeba wiedzieć, rozumieć i czuć, gdzie można odejść od sztywnych zasad. Dobry psycholog śledzi swoje działania, nie unika informacji dotyczących tego, czy to działa, czy nie działa. Większość psychologów praktyków w ogóle nie ma programu statystycznego i go nie używa. Jak zatem te światy mają się dogadać? W USA bardzo popularne jest publikowanie naukowych artykułów przez psychologów pracujących w organizacjach biznesowych. A u nas gdzie tak jest? Nie ma. Praktycy nie czytają tego, co tam naukowcy piszą w swoich czasopismach i odwrotnie.

Dziękuję za rozmowę.

** Victor Wekselberg zajmuje się psychologią organizacji od 1975 roku. Tytuł doktora psychologii organizacji uzyskał w 1989 roku w Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ, USA (PhD in Industrial/Organizational Psychology). W swojej pracy łączy wiedzę naukową z bardzo praktycznym podejściem do konsultingu. Pracuje na podstawie własnych koncepcji (teoria małych grup i współpracy, motywacja do pracy, budowa modeli kompetencyjnych) oraz ugruntowanej, solidnej wiedzy z zakresu psychologii organizacji.*

Jest autorem lub współautorem następujących testów i metod psychologicznych: Test Intentio Consensio, Test Poznawczych Umiejętności Społecznych, Situational Test of Sales Competencies, Individual Competence Profile, a także wielu publikacji dotyczących psychologii organizacji, w tym podręczników, monografii, artykułów specjalistycznych i recenzji, wydanych przez polskie i zagraniczne wydawnictwa. Pracował m.in. w USA, Serbii, Chorwacji, Ukrainie i Azerbejdżanie. Victor Wekselberg jest starszym senior konsultantem w Dziale Badań i Rozwoju w Instytucie Rozwoju Biznesu.

Pasjonuje się sportami zespołowymi, szczególnie koszykówką (pracował jako psycholog z reprezentacją Polski w koszykówce). Ludzie twierdzą, że kilka lat temu oszalał na punkcie FC Barcelony i Guardioli. Sam aktywnie uprawia sport - biega po lesie, gra w tenisa, wędruje po górach.