



Assessment Center – poznaj i wykorzystaj do rozwoju swojej kariery

Assessment Center (AC)... Poprosiłam przypadkowo wybranych Przedstawicieli Medycznych o podanie skojarzenia z tym terminem. Oto kilka cytatów:

- ◆ „Hmm...to taki sposób, żeby przepchnąć i tak z góry wybranego kandydata”.
- ◆ „Wiem, wiem, byłam na czymś takim dwa razy. To wszystko takie sztuczne – przed gronem „sędziów” nie mogłam być sobą; nie mieli szans mnie ocenić naprawdę bo w tak sztucznych warunkach nie mogłam pokazać tego, co jest u mnie normalne w rzeczywistości”...
- ◆ „Dostaliśmy zdania do rozwiązania, poszło mi dobrze, a wybrali kogoś innego. Do dziś nie wiem dlaczego tamten facet nie ja”...
- ◆ „Mówią, że bierzemy udział w AC żeby zaplanować nam szkolenia i nas rozwijać, a tak naprawdę to chcą wiedzieć kogo zwolnić”

Rzadziej, pojawiły się też opinie takie jak ta:

- ◆ „Duży przełom w moim życiu. Zamknęli nas w hotelu na trzy dni, rozwiązywaliśmy zadania, było sporo zadań grupowych ale też zabaw zespołowych. Po tygodniu mój szef i konsultant z firmy, która prowadziła AC, przez ponad 3 godziny wskazywali mi jakie mocne strony pokazałem podczas tej pracy, nad czym i w jaki sposób mogę pracować. Żadnych ogólników, wszystko zilustrowane przykładami ze scenek, dyskusji czy zabaw. No i zrewidowałem swoje plany na przyszłość. Zawsze myślałem o marketingu, tymczasem okazało się, że moja siła tkwi w umiejętności budowania zespołu i inspirowania ludzi. Dyskutowaliśmy o moim rozwoju do profilu Regionalnego Menedżera. Super program”.

Przyjęta definicja kompetencji

Kompetencje są kombinacją obserwowalnych zachowań, wiedzy i umiejętności, a także motywacji i postaw które wpływają na jakość i lepsze wykonanie pracy. Podejście kompetencyjne skupia się na tym jak pracownik tworzy wartość i co dokładnie wykonuje w swojej pracy.

Umiejętności:

Umie stosować odpowiednie techniki słuchania adekwatnie do sytuacji.

Wiedza:

Znajomość technik słuchania (np.. klaryfikowanie, parafrazowanie, oddzwierciedlanie)

**Umiejętności
/Kwalifikacje**

Wiedza

Kompetencje

Kompetencja:

Efektywnie słucha a rozmówca czuje się akceptowany, szanowany; dostrzega też, że słuchacz wpłynął na wzbogacenie jego dotychczasowej perspektywy widzenia problemu

**Motywacje/
Postawy/
Osobowość**

Postawa:

Chce zawsze uważnie słuchać drugiej osoby np.. Wierzy że zawsze może się czegoś dowiedzieć od drugiej osoby

Dosyć rozbieżne są te opinie i bardzo spolaryzowane – z przewagą krytycznej oceny, świadczą o atmosferze nieufności i podejrzliwości panującej wokół AC. Przyczyn zapewne jest wiele, a każdy przypadek AC inny. Warto jednak zajrzeć do kuchni tego projektu, żeby zrozumieć, pokonać opory przed uczestnictwem, a co za tym idzie zwiększyć swoje szanse w pokazaniu tego, co w nas najlepsze.

Niniejszy artykuł rozpoczyna cykl, który mam nadzieję pomoże Ci wygrać upragnione stanowisko w najbliższej przyszłości.

Cz. I: Dlaczego zdarza się, że „przegrywasz”?

Assessment Center (Ośrodek Oceny) jest procesem, którego celem jest ocena uczestników **pod kątem ściśle zdefiniowanych kompetencji**, pomagająca w podjęciu określonej decyzji biznesowej (np. awansu na wyższe stanowisko, uczestnictwa w firmowym projekcie, zatrudnienia w firmie).

Jeżeli projekt ma szerszy zasięg i obejmuje nie tylko ocenę present status kompetencji, ale również zawiera plan rozwoju i wykorzystania w korporacji mocnych jak i doskonalenia słabych obszarów uczestnika, wówczas mówimy raczej o Development Center (Ośrodku Rozwoju). Dlatego też procesy AC częściej towarzyszą rekrutacjom dotyczącym kandydatów z zewnątrz firmy, procesy DC są raczej procesami prowadzonymi wewnątrz organizacji przy planowaniu ścieżek karier, ścieżek rozwoju, ustalaniu planów sukcesji, a także optymalizacji szkoleń i coachingu.

Jeżeli po udziale w AC pracodawca zatrudnił inną osobę, często czujemy się gorsi, przegrani lub potraktowani i ocenieni niesprawiedliwie. Nie zawsze też wiemy jak tę sytuację wykorzystać konstruktywnie w przyszłości.

Jakie zatem mogą być przyczyny, że nie osiągnąłeś swojego zamierzenia?

1. Kultura organizacyjna pracodawcy różni się istotnie od tej, którą reprezentujesz
2. Poziom ocenianych kompetencji podczas AC reprezentowany przez osobę, która została zatrudniona przewyższał poziom kompetencji obserwowany u Ciebie
3. Wyniki AC pokazały wysoki poziom kompetencji, ale pracodawca sprawdził referencje i na jaw wyszły fakty, które zniechęciły go do zatrudnienia Ciebie
4. Nieprawidłowe zaplanowanie i przeprowadzenie AC, brak wystandaryzowanych metod oceny przez wszystkich asesorów (oceniających)

Firmy znajdują się w różnych fazach rozwoju na rynku, mają różnicowane cele biznesowe, różne kultury organizacyjne:

Kultura organizacyjna to zbiór podstawowych wartości i norm postępowania, dominujący w danej organizacji, podbudowany założeniami i przejawiający się poprzez zwyczaje, język, wzorce zachowań, rytuały, organizację pracy itp. (specyficzny język mniej zrozumiały dla ludzi z zewnątrz, opowiadania, „legendy” firmowe).

Zalóżmy, że pracujesz i „wychowałeś się” w organizacji charakteryzującej się kulturą władzy. Kultura ta jest oparta na centralnej osobie lidera (lub ściśle grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację. Decyzje w tej kulturze podejmowane są raczej pod wpływem priorytetów liderów. Osoby te skupiają niemalże całkowicie procesy decyzyjne i komunikacyjne.

Twój potencjalny pracodawca reprezentuje zaś kulturę np. celu. W kulturze tej główny nacisk jest położony na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel.

Jeżeli, doświadczyłeś tylko kultury władzy i podczas AC ją reprezentujesz, możesz nie pasować do modelu firmy, która stawia na liderów decentralizujących decyzje i na kulturę otwartej, wielowymiarowej komunikacji. W kulturze zarządzania firmy takiej jak

Twoja, możesz zostać oceniony bardzo wysoko. Zatem Twoje zachowania mogą pasować lub nie pasować do oczekiwań pracodawcy, co absolutnie nie pozycjonuje Cię jako „gorszego” lidera w ogóle.

Dobrze jest, kiedy Twój potencjalny pracodawca organizujący AC traktuje Cię jak Partnera podczas procesu rekrutacji

A jak przedstawia się kwestia przydatności Twoich kompetencji dla potencjalnego pracodawcy?

Przypomnijmy, że AC jest procesem, którego celem jest ocena uczestników pod kątem ściśle zdefiniowanych kompetencji. Chciałabym mocno podkreślić powyższy zwrot: **„pod kątem ściśle**

zdefiniowanych kompetencji”. Co to tak naprawdę jest kompetencja?

Kompetencja to wynik działania (zachowania), które wynika z wiedzy, którą potrafimy zastosować w praktyce. Przykładowo możemy posiadać wiedzę, że jednym z zachowań świadczących o wysokiej kompetencji jest umiejętność aktywnego słuchania. Wiemy o tym. Ale kompetentni stajemy się dopiero, kiedy nasz rozmówca czuje się wysłuchany. Kiedy stosujemy świadomie techniki słuchania (np. odzwierciedlanie, parafrazowanie, zaangażowanie), a w rozmowie ograniczamy czas naszych wypowiedzi do, powiedzmy, 20% czasu.

Możemy ukończyć wiele kursów na temat planowania i organizowania. Większość z nas może napisać poradnik dla początkującego przedstawiciela na ten temat. Ale dopiero wtedy, kiedy nasza codzienna aktywność w polu oparta jest na planach, umiejętności dynamicznego zarządzania priorytetami, kiedy w praktyce umiemy zmienić i dostosować plan do zmieniających się celów, możemy mówić o wysokiej kompetencji w tej dziedzinie.

Zestaw kompetencji (model kompetencji) wymaganych na danym stanowisku (lub przy danym projekcie) może być różny w dwóch porównywanych firmach. Co więcej, zestaw zachowań definiujących daną kompetencję może być zupełnie różnie opisany w modelach kompetencyjnych różnych firm. Dlaczego tak się dzieje? Wyobraźmy sobie firmę farmaceutyczną – produkującą preparaty odtwórcze, która szykuje się do sprzedaży jednego z działań. Żeby uzyskać optymalną cenę sprzedaży, oprócz portfolio firma chce wykazać wzrosty zysków w relatywnie krótkim czasie. Taka organizacja będzie raczej szukała lidera o silnej orientacji na cel i zysk, podejmującego trudne decyzje (być może liczne działania w kierunku cięcia kosztów, zwolnienia), dobrego analityka w obszarze liczb.

A jaki typ lidera może być poszukiwany w innowacyjnej firmie biotechnologicznej, kierującej produkty to specjalistów? Najczęściej priorytetową kompetencją jest umiejętność budowania zespołu, rozwoju ludzi, budowania wizji w perspektywie długoterminowej, kreowania długotrwałych relacji z klientami kluczowymi i Liderami opinii.

I już stąd wynika dla Ciebie pierwszy cenny wniosek. Jeżeli po procesie AC wybrano innego kandydata, to nie MUSI oznaczać, że Twoje kompetencje są gorsze. Po prostu dla TEJ firmy, w TYM momencie, z TYMI celami prawdopodobne kompetencje Twojego kontrkandydata były bardziej przydatne. W innej konfiguracji sytuacja może się odwrócić.

PODSUMUJMY:

1. Nie dostałeś się? Nie znaczy, że jesteś gorszy

Wybór Twojej osoby na stanowisko, o które się ubiegasz **może ale nie musi** być wynikiem niższego poziomu Twoich kompetencji liderkich. Wartości przez Ciebie wyznawane, kultura zarządzania, a co za tym idzie zachowania biznesowe mogą być niezgodne z istniejącymi u tego konkretnego pracodawcy. U innego Twoje szanse mogą być zdecydowanie wyższe. Dlatego też jeżeli zależy Ci na zdobyciu pracy w nowej firmie, warto dokładnie zapoznać się z oczekiwaniami (najlepiej w czasie rozmowy kwalifikacyjnej, która niemalże zawsze poprzedza AC, ale także poprzez nieformalny, środowiskowy wywiad). Jeżeli kultura organizacji, w której czujesz się dobrze odbiega znacząco od tego, co oferuje nowy pracodawca – nawet jeżeli oferuje on awans funkcyjny i finansowy – w perspektywie długoterminowej może nie warto zmieniać firmy.

I przeciwnie, jeżeli drażnią Cię i przeszkadzają w pracy takie elementy jak np. niejasna komunikacja, brak tworzenia środowiska dla rozwoju i promowania kreatywności i innowacyjności, a wiesz, że nowy pracodawca to gwarantuje, zanim weźmiesz udział w AC, weź kartkę papieru, zdefiniuj precyzyjnie te zachowania Twoich przełożonych, które przeszkadzają Ci w pracy i zrób ich listę po lewej stronie. Po prawej zastąp je zachowaniami, których byś oczekiwał, żebyś np. mógł czerpać satysfakcję z wdrażania na przykład Twoich kreatywnych pomysłów. To bardzo ważne.

Najwięcej uczymy się nie przez czytanie i słuchanie. Najwięcej czerpiemy z ról modelowych, które prezentują nam na co dzień nasi szefowie. Nawet jeżeli pozostawiają wiele do życzenia, często nawet nieświadomie kiedy sami zostajemy szefami, odgrywamy tę samą rolę, której doświadczyliśmy z własnym szefem. I tego musimy być świadomi uczestnicząc w symulowanych sytuacjach podczas AC.

I tak – Twój obecny przełożony mówi Ci co ma być zrobione, a ponieważ sam był Przedstawicielem 8 lat, z reguły podaje Ci najlepszy sposób wykonania (sam go sprawdził i odniósł sukces). Jeżeli firma organizująca AC poszukuje RSMa (Regionalnego Menagera) o wysokich kompetencjach przywódczych, będzie oczekiwała postawy „Razem ustalmy cele, a Ty powiedz jak je zrealizujesz?”. W każdej symulowanej rozmowie z podwładnym, pilnuj żebyś takie podejście wyrażał swoim zachowaniem. Uważaj, żebyś nieświadomie nie odgrywał swojego obecnego przełożonego i nie udzielał zbyt wielu wskazówek podwładnemu. Daj mu przestrzeń na wysiłek, myślenie i stworzenie rozwiązań. Zachowaj się tak,

jak chciałbyś, żeby zachował się Twój szef wobec Ciebie. Stosuj zachowania, które wylistowałeś po prawej stronie kartki.

Organizacje z dobrze funkcjonującym działem HR posiadają modele kompetencji. Powinny one być znane każdemu pracownikowi. Są to oczywiście bardziej ‘intymne’ dokumenty i nie wolno pokazywać ich stronom trzecim. Może masz jednak przyjaciela w firmie, w której ubiegasz się o stanowisko i możesz zasięgnąć od niego przynajmniej ogólnych wskazówek odnośnie kompetencji na tym stanowisku. Wtedy łatwiej będzie Ci się przygotować.

2. Zawsze proś o feedback z AC

Dobrze jest, kiedy Twój potencjalny pracodawca organizujący AC traktuje Cię jak Partnera podczas procesu rekrutacji, szanuje Ciebie, Twój czas i wysiłek włożone w rozmowy kwalifikacyjne i AC. W takiej sytuacji zapewne będziesz mógł liczyć na informację zwrotną, nawet krótką, ale treściwą bezpośrednio od pracodawcy lub firmy, którą wynajęto do przeprowadzenia AC. Jeśli firma o tym nie pomyśli, aktywnie zwróć się o feedback. Dobrze przekazany pomoże Ci we własnym rozwoju i kolejnych tego typu doświadczeniach.

Gdyby jednak okazało się, że firma, w której ubiegałeś się o stanowisko nie odpowiada na Twoje prośby, zostawia Cię bez odpowiedzi i nie poświęca środków (czas, pieniądze) na choćby krótkie podsumowanie procesu, może nie warto żałować, że nie będziesz pracował w środowisku, gdzie szacunek do ludzi pozostawia wiele do życzenia. W każdej jednak sytuacji, proś, zabiegaj o feedback z AC.

3. Przedstawiaj dobrze przemyślane ale PRAWDZIWE historie Twojego rozstania z poprzednimi pracodawcami.

Pamiętaj, że wbrew krążącym mitom, AC nie jest JEDYNYM narzędziem stosowanym w decyzji o awansie czy zatrudnieniu. Wielokrotnie spotyka się na rynku farmaceutycznym sytuacje, kiedy kandydat do pracy wykazuje wysoki poziom badanych kompetencji.

Pracodawca chce podjąć decyzję o zatrudnieniu tej osoby i jako ostatni etap zbiera referencje (oficjalnie lub nieformalnie). I tu niestety, czasami okazuje się, że np. kandydat faktycznie, posiada wiedzę i umiejętności, jest inteligentny, ale podczas codziennej pracy nie jest zmotywowany, jego zaangażowanie w pracę i wyniki nie są takie, jak przedstawił w czasie rozmowy kwalifikacyjnej. Albo historia jego rozstania z firmą znacząco różni się od faktów.

Ta ostatnia sytuacja jest bardzo częsta, więc zarówno jako asesor jak i rekruter przestrzegam przed ryzykiem opowiadania nieprawdziwych historii, zniekształcania i ukrywania faktów. To mały, hermetyczny rynek. Menedżerowie z różnych firm porozumiewają się ze sobą i wymieniają informacje. Często mniejszym ryzykiem jest przedstawienie rzeczywistej sytuacji niż utrata możliwości nowego zatrudnienia tylko przez brak zaufania przyszłego pracodawcy.

W kolejnym numerze Pharmaceutical Representative Polska dowiesz się Jak radzić sobie podczas zadań grupowych na AC.



O AUTORZE: Anna Augustyn. Właścicielka Augustyn Consulting, jest licencjonowanym coachem biznesu (LMI, TROP, ICF) i doradcą personalnym. Specjalizuje się w coachingu przywództwa wyższej kadry menedżerskiej i dyrektorskiej.