

## История центров оценки

Выстраивая изложение предмета желательно: 1) не упустить что-то важное и 2) при этом избежать повторения. Историческое повествование представляет собой простую структуру (тайм-лайн) не гарантирующую решение первой проблемы, но практически ликвидирующее вторую. И, вдобавок, не надо ломать голову о порядке предъявления информации. Что раньше произошло, о том прежде и говорится. Историки любят сравнивать историческое исследование с путешествием в полицейской карете, когда осужденный смотрит в зарешётчатое окно на задней стенке, пытаясь угадать, в какую тюрьму его везут. Этой метафорой историки пытаются внушить нам, что понимание событий прошлого помогает прогнозировать будущее. Нам нет нужды следовать причудливым траекториям движения исторической мысли, но есть надежда, что знание событий ушедших дней сможет способствовать пониманию сегодняшнего положения дел в нашей области знаний

В историографии Центров оценки сложилась традиция рассматривать три линии зарождения и становления технологии Центра оценки: германская, британская и североамериканская. Наиболее популярная версия выглядит следующим образом: технология в своих сущностных чертах зародилась и получила первоначальное развитие в Германии, точнее в немецкой армии периода I Мировой Войны и спустя некоторое время после ее окончания, затем перед Второй Мировой Войной она пересекла Ла-Манш и была существенно усовершенствована британскими военными специалистами и, наконец, преодолев Атлантический океан, обосновалась в спецслужбах США, где и приобрела завершённый вид. Далее технология перекочевала в сферы гражданского администрирования и бизнеса, где и пребывает по сей день.

Проведем последовательный анализ возникновения и развития методов Центра оценки по всем трем обозначенным линиям.

## Немецкий фальстарт

К началу первой мировой войны в немецкой психологии сложились три направления, сравнительно мирно, но не без проблем, конкурировавших между собой за внимание общественности, властей и бизнеса: гештальтпсихология, психотехника и характерология. И если гештальтпсихологи занимались изысканиями преимущественно академического свойства и не стремились вторгаться в чисто практические сферы, то психотехники и характерологи после некоторых тренировок просто разделили сферы влияния – психотехника сосредоточилась на подборе и обучении военных специалистов (водителей автотранспорта и летчиков, слушателей-акустиков, радистов), а характерология нашла себя в решении задач подбора курсантов для офицерских училищ. Основными инструментами психотехников были профиограммы и тесты для оценки развитости тех или иных психических функций. Этот подход неплохо зарекомендовал себя в решении вопросов оценки военных специалистов, но, что касается отбора курсантов, методический аппарат психотехники оказался не совсем пригодным для решения поставленной задачи, а правду говоря, совсем непригодным – никто всерьез не брался за разработку профиограмм командира взвода, роты, батальона, не говоря уже о командующих армиями и флотами. Здесь нужен был другой подход и, казалось, его можно было найти по пути изучения характера. Лидер немецкой характерологии, Людвиг Клагес, исходил из того, что понимание характера, который им рассматривался не как тип, а как уникальность конкретного индивидуума, должно основываться на наблюдении и интерпретации выразительных движений (мимика, пантомимика, походка, тон и темп речи и т.п.), так как характер проявляется во всем, что делает человек.

Впервые попытка практически реализовать идеи технологии ассессмента применительно к отбору кандидатов в офицерскую школу была осуществлена в Германии в 1915 году в лабораторном центре, возглавляемым приверженцем характерологического подхода Иоганном Баптистом Риффертом. Сам Рифферт специализировался на анализе паравербальных компонентов речи, особенно таких, как динамика интонирования (мелос) и темп речи. Из известных психологов, принимавших участие в разработке программ оценки кандидатов в офицерские училища, выделим Филиппа Лерша, который не только с 1925 по 1933 год работал в лаборатории под руководством И.Б. Рифферта, но и, начиная с 1942 года, активно занимался подготовкой военных психологов в Мюнхенском центре. Областью его научно-прикладных изысканий были глазодвигательные реакции, мимика и физиогномика, но широкую известность ему принесли разработки теории характера, в котором основное место отводилось волевой сфере. И все же самым значительным вкладом в создание и совершенствование программ оценки офицерского состава, несомненно, был тот, который сделал Макс Симонойт. Получив психологическое образование в Кенигсберге, он какое-то время занимался научными исследованиями в местном университете, но с 1927 года началась его карьера военного психолога. Уже в 1930 году он возглавил Центральную комиссию военного министерства по аттестации кандидатов на офицерское звание. Сформировавшаяся в 30-е годы в Германии система отбора будущих офицеров – это во многом дело рук Симонойта.

Особенность сложившейся к этому времени немецкой системы оценки – ведущая роль психологов в работе отборочных комиссий (количественный состав комиссии – 6 человек: 2 офицера, 1 врач и 3 психолога). Статус военного психолога был довольно высокий. Для занятия должности военного психолога кандидат должен был иметь ученую степень доктора философии, пройти трехгодичную стажировку под наблюдением профессионалов и быть тщательно проэкзаменован комиссией, состоящей из старшего офицера, двух военных психологов и одного академического психолога (исследователя). Симонайт принимал активнейшее участие в создании системы профессионализации военных психологов и в первую очередь благодаря его усилиям она приобрела высокий статус в государстве.

Еще одна особенность – ориентация на интегральную оценку личности кандидата. В отличие от США и, частично, от Великобритании, где большое внимание уделялось оценке отдельных черт, немецкие психологи подходили к человеку более целостно, что выражалось, например, в том, что решающим являлись не результаты тех или иных действий кандидата, а «стиль» его деятельности, его отношение к заданию.

Процитируем Симонайта:

- « 1. Изолированное измерение и оценка отдельных, определяемых профессиональным анализом психических качеств бесцельны. Только на основании общей картины психической предрасположенности можно делать выводы о поведении в будущем.
2. Психотехнический принцип работы необходимо заменить характерологическим. Под психотехникой понимается методика измерения достижений, а характерология это учение о психофизической предрасположенности в целом, включая ориентацию на определенные ценности.
3. Эта замена неизбежно повлечет за собой оттеснение на второй план принципа точных измерений логическим описанием и перенос центра тяжести с установки на успех действия на установку на определенный метод действия и отношение действующего лица к своему действию». (Simoneit, 1939, s.2)<sup>1</sup>

Формальное описание немецкой системы выглядит следующим образом:

использование преимущественно натуралистических (характерологических) исследований,

использование комплексных стимулов и «тестов»,

целью было измерение «лидерства», а не отдельных способностей или умений,

продолжительность – 2-3 дня,

состав комиссии: психологи, врачи, офицеры,

никаких исследовательских проектов, встроенных в рабочий процесс,

множественные измерения, несколько наблюдателей, сложное поведение

Набор и последовательность процедур оценки были заложены еще первым руководителем военной психологической лаборатории И.Б. Риффертом и состояли из анализа биографических данных, наблюдений за внешними проявлениями характера, проведением специальных испытаний для изучения психики и поведения.

Оценка интеллектуальных ресурсов, в первую очередь – практического интеллекта. Кандидату предлагали дать письменное описание рисунка или рассказать о своих

---

<sup>1</sup> Здесь и далее текст Симонайта цитируется по переводу, представленному в электронном ресурсе <http://www.velesova-sloboda.org/philosophy/philosophie-des-fuehrertums-simoneit.html>

действиях по разрешению управленческой ситуации. Результаты выполнения таких упражнений обычно не отличаются высокой надежностью, но для немцев было важно оценить не только и не столько формальный интеллект, а сплав интеллектуальных умений с характером. Как писал об этом М.Симонайт: «Для изучения умственных способностей используется ряд задач, которые в старой практической психологии носили название «интеллектуальных тестов». Но и эта работа должна быть целиком включена в рамки общего характерологического исследования. Так называемые «интеллектуальные тесты» должны показывать не только интеллектуальный уровень, но также стимулы, направление и методы мышления, отношение мышления к другим функциям и место мыслительных способностей и особенностей в картине личности в целом» (Simoneit, 1939 s.6)

Анализ действий/поведения. В этой части обследования проводилась отдельно оценка реактивного поведения и спонтанных действий. Реактивное поведение изучалось с помощью специальных аппаратов для проверки реакцию. Принималось во внимание, что при этом речь идет только об определенном типе реактивного поведения в рамках однозначно определенной сферы раздражения и реакции, причем раздражение вызывается конкретными предметами, не имеющими особого значения для испытуемого. Спонтанное поведение исследовалось с помощью 45-минутной рабочей проверки, называемой также «серией команд». Хотя испытуемый должен при этом выполнять команды, способ их выполнения остается в значительной степени его делом, ему предоставляется индивидуальная свобода действий. Например, при первом выполнении работы он может совершенно не учитывать время и заботиться только о ее качестве или, наоборот, не заботиться о качестве, но уложиться в отведенное время.

Пример: кандидату предлагают нажимать кнопку правой рукой, если загорается красный цвет и левой, если зеленый. При этом во внимание принимаются не только результаты (скорость, кол-во ошибок и др.), но и поведение кандидата во время выполнения упражнений, его мимика и пантомимика, просодика. Еще пример: полностью экипированный и вооруженный (с полной выкладкой) кандидат набрасывает лассо на крючки, появляющиеся то слева, то справа. Все его неудачные действия сопровождаются уничижительной критикой. Фиксируются и оцениваются его реакции на критику. Проверка реакции на аппаратах позволяет также по типу реакции испытуемого сделать общие выводы о своеобразии его поведения. Что касается реакции на действия других людей, то этот вид реактивного поведения изучается в ходе двухдневных характерологических исследований без применения аппаратных методик. В конце испытаний кандидату предлагается проинструктировать группу солдат для решения каких-либо механических задач. Оценке подлежат моторные умения, стрессоустойчивость и социальная компетентность.

Анализ экспрессивности. К оценке внешних форм выражения относятся: 1) анализ мимики и пантомимики 2) изучение речи 3) изучение индивидуальных особенностей языка 4) исследование почерка. Анализ проводится в основном по материалам упражнений, описанных во втором блоке. Но проводились и специальные упражнения. Пример: испытуемый натягивал металлический пружинный эспандер так, чтобы прикрепленное к нему зеркало повернулось и можно было прочитать газету, висящую на противоположной стене и в какой-то момент через эспандер пропускается электрический ток. Экспрессивное поведение фиксируется с помощью кинокамеры (о чем кандидат не

догадывается), а затем анализируется специалистами. Принимается во внимание не только лицевая экспрессия, но и движения всего тела. Делаются выводы о характере кандидата.

Интервью. При анализе биографии учитывались влияния среды, типы школ и смену школ, юношеские переживания, связанные с общественной жизнью, контакты с уважаемыми или неполноценными людьми, духовные переживания иного рода, поездки, отношение к эпохальным событиям в стране и мире и так далее. Помимо фиксации собственно фактов биографии кандидату давался для заполнения немецкий перевод американского опросника на профессиональные предпочтения (SIB – Strong Interest Blank) и тест Роршаха. Интервью являлось кульминационным пунктом асессмента, в котором аккумулировалась информация, полученная на разных этапах всей оценочной сессии.

Окончательный вердикт. После того, как комиссия приходила к мнению, что ясность в описании характера достигнута, результаты предоставлялись военному руководству, которое и принимало окончательное решение о судьбе кандидата. Интересны данные о критериях, на основании которых кандидаты были отвергнуты. Примерно четверть из них – из-за «слабости темперамента», то есть низкой энергичности, еще четверть – в связи с избытком интраверсивности или эгоцентричности, столько же из-за неуравновешенности, а оставшаяся четверть не прошла, так как не обладала нужным волевым ресурсом.

Особенностью складывания немецкой системы оценки явилось бросающееся в глаза отсутствие озабоченности проблемой валидности получаемых выводов (единственный источник обратной связи – отслеживание успешности обучения курсантов). Но здесь нет ничего особенно удивительного. Обоснованность оценочной системы обеспечивалась в глазах немецких характерологов, прежде всего, концептуально, то есть опорой на развитую теорию. Ведь характер проявляется во всем! И надо только подобрать такие упражнения-задания, в которых эти проявления удобно фиксировать и подвергать анализу. Отдельные методики: графологические, физиогномические, и т.д. получали обоснование широкой практикой их применения. В конце концов, чем физиогномист или графолог хуже астролога или хироманта? Красивая теория и успешная практика – что еще нужно для уверенности в правильности избранного пути!

Вторая особенность – надситуативность/кросс-ситуативность. Показательны в этом отношении рассуждения М.Симонайта о подборе ситуаций при проведении испытаний: «Смысл военно-психологической работы при испытаниях на пригодность – создать нужные условия для наблюдений, которые должны способствовать установлению контакта человека с человеком. Искусство психолога – в умении соблюдать дистанцию и одновременно установить внутренний контакт с человеком. Такой метод создает близкую к жизни ситуацию для наблюдения. *Принципам военной психологии вполне соответствовало бы проведение испытаний не в специальном центре, а в естественной среде – на природе, в школе, в развлекательном заведении и тому подобное*» (Simoneit, 1939, s.5). Ситуации, в которых проводятся испытания, должны не имитировать или моделировать отдельные моменты или аспекты профессиональной деятельности, а отражать жизнь во всей ее полноте. То есть следует стремиться не столько к приближению условий, в которых проводятся испытания к ситуациям, свойственным будущей профессии, а проводить наблюдения в обширном круге ситуаций, для получения возможностей для максимально широкого обобщения полученных выводов. Поэтому трудно не согласиться с мнением известного австро-американского психолога и психиатра

Джекоба Морено, что немецкий военный ассессмент, в отличие от британского, оказался не ситуационным (Moreno, 1949).

Немецкая система отбора сложилась в ходе работы психологов в сухопутных войсках, но со временем была развернута также в авиации и на флоте, постепенно вытесняя господствующие там прежде психометрические и психотехнические подходы. Впечатляющим был и количественный рост военной психологической службы. Если в середине 1935 года в ней было 69 квалифицированных психологов, то к середине 1938 их число возросло до 170. Военно-воздушные силы, начав с небольшого отставания, вскоре заняли лидирующие позиции. К началу II Мировой войны уже всюду функционировал крупнейший в мире Германский научно-исследовательский институт авиационной психологии, а количество квалифицированных военных психологов в люфтваффе перевалило к 1942 году за полторы сотни. Общее же число специалистов-психологов в армии, авиации и флоте к этому времени приблизилось к полутысяче человек, было развернуто несколько постоянно действующих военных центров психологического тестирования, помимо курсантов, аттестации подлежал не только действующий офицерский и сержантский состав, но и резервисты. В среднем за год через оценочные процедуры военно-психологических центров проходило более 10000 офицеров и сержантов. За один 1941 год было протестировано 199 тысяч 743 человека (в это число, помимо курсантов, офицеров и сержантов, включены военные специалисты).

Но 1942 оказался не только годом триумфа немецкой военной психологии, но и началом ее конца. Притеснения наблюдались и прежде, но касались они в первую очередь психотехнического направления, а их причины лежали не в научно-практической сфере, но имели преимущественно идеологическую подоплеку. Среди нападок на психотехнику можно было встретить обвинения в том, что она является еврейской наукой, что в нацистской Германии звучало по меньшей мере зловеще. Эти тенденции были намечены еще в 30-е годы, но казалось, что характерологическое направление было вне подозрений. Гром грянул внезапно – именно в 1942 году Германский НИИ авиационной психологии был ликвидирован, программы психологической оценки офицеров были свернуты, прежде всего в авиации, затем в сухопутных войсках – дольше всех продержались флотские, но и там фактически произошел отказ от широкомасштабного применения тестов. Макс Симонайт был отстранен от руководства деятельностью отборочной комиссии Генштаба сухопутных войск и направлен в армейскую службу психологической помощи, ему довелось побывать в военных госпиталях на западном и восточном фронтах. И, хотя в 1944 году он был возвращен в комиссию Генштаба, восстановить деятельность психологической службы в полном объеме ни ему, ни его коллегам так и не удалось до самого окончания войны. В качестве причин гонения называются в первую очередь такие, которые не связаны с претензиями к качеству работы, выполняемой военными психологами. Например, Николай Курек (Курек, 1999) в качестве одного из гипотетических объяснений приводит следующее – дети высшего руководства вермахта иногда получали низкие оценки при проведении аттестации (например, племянник Геринга был призван лишь условно годным к получению профессии летчика).

Но есть и соображения более содержательного характера. В статье, опубликованной еще во время войны в журнале «Сайенс» Х.Д. Энсбечер высказывает заслуживающее внимания предположение, что процедуры, созданные и отработанные в мирное время, оказались непрактичными в условиях развернутых военных действий (Ansbacher, 1943)

Под непрактичностью следует понимать прежде всего чрезмерную расточительность временных и людских ресурсов (шесть высококвалифицированных специалистов были практически непрерывно заняты в течение как минимум двух дней ассессмента). Примечательно и то, что после войны наработки немецких характерологов в области ассессмента оказались не востребованы ни в обеих Германиях, ни за их пределами.

Многие специалисты считают, что сложившаяся к началу II Мировой войны система отбора и аттестации офицерского состава в Германии, вполне основательно может рассматриваться как прообраз современной системы Центров оценки. Но так ли это? Попробуем ответить на этот вопрос, воспользуясь формализацией, содержащейся в определении Центра оценки и приведенном в нормативных документах.

Итак: «ЦО представляет собой стандартизированную оценку поведения, которая основана на информации из нескольких источников. В процедуре ЦО участвуют несколько обученных экспертов, используются определенные техники. Суждения о поведении выносятся на основе результатов выполнения специально разработанных моделирующих упражнений. ЦО представляет собой стандартизированную оценку поведения, которая основана на информации из нескольких источников. В процедуре ЦО участвуют несколько обученных экспертов, используются определенные техники. Суждения о поведении выносятся на основе результатов выполнения специально разработанных моделирующих упражнений». (Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки, 2011, с.27). Если не придирается к отдельным словам, то создается впечатление, что в общем и целом немецкая система по меньшей мере на 75% есть стандартный Центр оценки. Поэтому можно согласиться с теми авторами, которые видят в творении Симонайта и Ко полноценную предтечу современной системы ассессмента, воплощенную в деятельности центров оценки.

Но положительный ответ на вопрос о сходстве продукта немецкой характерологии с современными моделями Центров оценки не влечет за собой столь же положительный ответ на другой вопрос: А можно ли рассматривать эту программу в качестве прообраза ситуационно-поведенческого тестирования, которое является важнейшим компонентом технологии Центра оценки? И получить в ответ – скорее нет, чем да! И в первую очередь вследствие того, что при наличии отчетливо выраженной поведенческой составляющей, ситуационная блистательно отсутствует. Ситуации, может быть, берутся и похожие на жизненные, но никто не озаботился, чтобы они при этом моделировали и/или имитировали ситуации, свойственные профессиональной деятельности, в которую, как предполагается, должны включаться оцениваемые кандидаты. И данный факт не есть досадное упущение или недоработка, а следует из всей логики характерологического исследования.

## Британский прорыв

Парадоксы истории – закат немецкого ассессмента совпал с рассветом британского. Ведь именно в 1942 году была проведена реорганизация отборочной комиссии военного ведомства. Но, обо всем по-порядку.

Согласно легенде, разработка системы оценки офицерских кадров в Великобритании началось с того, что сэр Андре Торн накануне войны имел возможность ознакомиться с опытом оценки командного состава в Германии, а, вернувшись на острова, поделился полученной информацией с местными компетентными органами. Отсюда и начала выстраиваться знаменитая британская модель ассессмента, поначалу в войсках, а затем и в гражданских сферах.

Старт разработки модели, опять-таки по легенде, относят к началу 1942 года, когда якобы была сформирована так называемая отборочная комиссия военного министерства – War Office Selection Boards (W.O.S.B.).

Но, скорее всего, события развивались иначе. Согласно Р.Аренфельду, предложения Торна, сделанные им еще до развязывания Второй Мировой, были отклонены самым решительным образом без каких-либо попыток их опробования даже в порядке эксперимента. Интересно и то, что предложения по введению тестирования способностей для солдат также было отвергнуто без объяснения причин (Ahrenfeldt, 1958, p.53). В связи с этим попытки объяснить отказ от немецкой системы тем, что командный состав британских войск, традиционно формируемый из привилегированного сословия, не должно было унижаться сомнениями по поводу уровня их умственного развития, не выдерживает критики.

### Пилотный проект

Да и начало 1942 не являлось стартом разработки собственно британской модели ассессмента. Еще в июне 1941 года два британских военврача (психиатры) подполковник Т.Ф.Роджер и майор Е. Уитковер получили задание разработать систему мер, которые бы снизили отсев курсантов из программ подготовки офицеров.

Дело в том, что сравнительно благополучно эвакуировав ядро своей армии на остров и весьма успешно отбившись от налетов немецкой авиации, Великобритания начала готовить свои вооруженные силы к вторжению в Европу. Сразу же возникли трудности с подготовкой полевых/строевых командиров – младший командный состав. Ускоренную трехмесячную подготовку достаточно успешно смогли пройти далеко не все курсанты, набираемые из гораздо более широких слоев населения, чем это было ранее принято в консервативной Англии. Стандартное и не очень продолжительное (20-40 минутное) интервью, по результатам которого принималось решение о зачислении кандидата в курсанты, оказалось малоинформативным, так как офицеры, проводящие такое интервью были лишены возможности ориентироваться на критерии привилегированного класса. Как результат – неудовлетворительные результаты (обычно приводятся цифры 20-30%, по некоторым другим источникам – от 20 до 50%)

Уитковер и Роджер споро принялись за дело и уже к концу года подготовили доклад о проделанной работе. Им удалось за сравнительно короткое время подготовить и провести три серии валидизационного исследования. В первой его части в качестве испытуемых были привлечены 48 армейских офицеров, уже участвовавших в боевых действиях и проходящих 5-недельную программу переподготовки. Что дало возможность сравнить

оценки, которые могли быть вынесены психиатрами на основании профессионально проведенных интервью а также результатами письменных и лабораторных тестов, с теми оценками, которые могли дать командир и преподаватели учебного воинского подразделения на основании наблюдения за поведением учащихся в различных ситуациях 5-недельного интенсивного курса. Психиатры и руководство воинского учебного подразделения независимо друг от друга подготовили короткие заключения о технических способностях, лидерском потенциале и человеческих качествах оцениваемых лиц. Кроме того, были сделаны рекомендации о пригодности оцениваемых к выполнению роли боевого офицера. Результаты сопоставления выглядели следующим образом: В 26 парах (55%) наблюдалось существенное сходство, в 12 (25%) заметно некоторое сходство, а в 10 (20%) было отмечены существенные расхождения.

Вторая серия отличалась от первой тем, что в программу оценки были включены тесты интеллекта. Результатом было снижение разногласий с 20% до 10%, то есть вдвое. Данный успех руководители исследования объясняют не только принятием во внимание результатов интеллектуального тестирования, но и тем, что персонал учебного подразделения и психиатры начали вырабатывать более согласованные представления о характере и критериях оценки того, что требуется для эффективного исполнения роли боевого офицера. Вместе с тем стало ясно, что некоторые расхождения принципиально не могут быть устранены, в силу того, что применение принципиально двух разных метода не могут привести к одинаковым результатам.

В третьей серии в качестве испытуемых были уже не боевые офицеры, а курсанты программ трехмесячной подготовки офицерского состава. Но результаты оказались сходными. Процент существенных расхождений между заключениями психиатров (на основании интервью и тестирования) и заключениями, вынесенными персоналом учебных подразделений (на основании наблюдений в ходе воинской подготовки) колебался все в том же диапазоне от 10% до 20%. И все же результаты не были признаны достаточно удовлетворительными, так как количество существенно совпадающих заключений едва превышало 50-процентный рубеж. И психиатрам и командному составу училищ не хватало наблюдений за поведением оцениваемых в ситуациях, приближенных к боевым.

### **Основной этап – создание и развертывание системы оценивания**

В январе 1942 года была сформирована экспериментальная комиссия из 5 человек: председатель полковник Дж.В.Делайе, военный эксперт капитан В.Н.Грей, психиатры майор В.Р.Байон и майор Дж.Д.Сатерленд, а также психолог подполковник Э.Л.Трист. Кроме того, в группу входили 2, а чуть позже 3, ассистента психолога в звании сержантов (вскоре им присвоили офицерские звания)

Эти люди свершили то, что позже было названо методологической революцией, а именно: они окончательно заменили военных рекрутеров, руководствующихся результатами краткого интервью, на междисциплинарную группу специалистов, которые оценивали группу кандидатов в течение двух с половиной дней.

Во-первых, было уточнен состав того, что подлежит оценке.

Были выделены три группы умений/способностей:

- установление социальных отношений с руководством, коллегами и подчиненными,
- умение ориентироваться в практических ситуациях
- стойкость в трудных условиях.

Второе.

Разработаны критерии и принципы согласования оценок, которые выносили разные специалисты, пользующиеся различными методиками. Основное – интеграция отдельных частных оценок в общий вердикт, ответственность за который принимает председатель комиссии.

Третье.

Использование так называемых квазиреальных ситуаций. Под квазиреальными ситуациями команда разработчиков понимала такие, в которых воспроизводились/моделировались важные аспекты проблемных ситуаций и ролевого поведения офицеров. Желательно при этом, чтобы успешность действий в таких ситуациях как можно меньше зависела от специальных военных знаний, умений и опыта. Ситуационные тесты были двух типов: командные и практико-индивидуальные. В *командных* тестовых ситуациях кандидаты первоначально (до революционных усовершенствований Байона) поочередно играли роль командиров подразделения, которое выполняло относительно простые задачи, в то время как остальные курсанты играли роли подчиненных. В *практических индивидуальных* ситуациях оценивались преимущественно реакции на стресс. Использовались специальные аппаратные методики, в которых создавались искусственные препятствия при выполнении заданий. Оценивались как способы, применяемые для разрешения проблем, так и степень целеустремленности и настойчивости кандидатов. Квазиреальные ситуации заменили лабораторные тесты (наподобие немецких), которые использовали в предварительных исследованиях Уитковер и Роджер.

Четвертое – группа без лидера. Это безусловный вклад Уилфреда Байона. При получении задачи группа (8-10 человек) не снабжается никакими указаниями по поводу того, как выполнять задание и кто будет осуществлять руководство. Это создает простор для проявления широкого диапазона поведенческих реакций, доступных для наблюдения оценщиками.

Единодушное и безоговорочное принятие коллегами предложения Байона в немалой степени объясняются тем, что его реализация позволила существенно сократить время, необходимое для проведения полноценного ситуационно-поведенческого тестирования. При проведении упражнений «без лидера» нет нужды всем без исключения кандидатам поочередно выполнять роль командира .

Блок «ситуационно-поведенческого тестирования» после реализации предложения Байона стал выглядеть следующим образом:

Гомогенная по полу, возрасту и предварительному опыту группа из 8-10 человек в течение 2.5 часа выполняют задания различной степени трудности.

Содержание групповой активности:

- 1) Представление участников – по 3 минуты.
- 2) Индивидуальные соревнования. Группа получает вводные и выполняет задания, не требующие совместных действий.
- 3) Кооперация. Выполнение заданий требует объединение усилий и их согласование (совместное планирование)

4) Дисциплинарное упражнение. Группа подразделяется на 2 подгруппы, которые соревнуются между собой. Требуется дисциплинированное выполнение ролей (ответственность).

Для лучшего понимания того, как все это могло выглядеть для рядовых участников небесполезно познакомиться с воспоминаниями Эрика Миллера, впоследствии ставшего известным оргконсультантом, одним из разработчиков знаменитой Лестерской модели образовательных конференций, а в то время представлявшего собой молодого курсанта офицерского училища:

*Однажды я, уже полностью обмундированный и экипированный, прервал свой базовый шестинедельный курс и поучаствовал в странном двухдневном событии, называемом W.O.S.B. Мои воспоминания об этом приключении весьма фрагментарны: мне показали несколько загадочных картинок и пустой лист бумаги и предложили написать рассказы по всем этим картинкам (как я сейчас понимаю, это был вариант Теста Тематической Апперцепции); затем я перебирался через ручей, используя качающуюся веревку; вместе с группой сверстников на территории теннисного корта, где были навалены различного размера бревна, получил задание выбраться из этой ловушки, не касаясь проводов, через которые якобы был пропущен электроток. Несколько месяцев спустя мне было присвоено звание младшего офицера королевской артиллерии.*

Система оценивания, созданная экспериментальной группой была одобрена, растиражирована и применялась вплоть до окончания военных действий.

За три года (с середины 1942 по середину 1945) на территории Великобритании оценку прошли 125 000 кандидатов из них принято 60 000. Кроме того, ближе к окончанию военных действий данная система использовалась в освобожденных странах Европы, Северной Африки и Ближнего Востока (еще порядка 20 тысяч кандидатов, из которых принято чуть меньше половины).

### **От WOSB к CSSB и FSAC**

Ассесмент в британской гражданской службе рассматривается в истории практической психологии как первый пример использования технологий ассесмент-центра вне военной и разведывательной сфер.

Основы современной системы подбора кадров для гражданской службы Великобритании были заложены в 1945 году. Именно тогда была создана Civil Service Selection Board – CSSB (произносится как «сисби»), Ее первоочередной задачей было заполнение вакансий, образовавшихся в системе государственной службы в связи с массовым перемещением госслужащих в войска в военное время и обратно после окончания боевых действий. Нетрудно заметить сходство названия Civil Service Selection Board с War Office Selection Boards – WOSB (произносится как «уосби»), Но более важным представляется не сходство названий, а сходство процедур, методов и методик. И это обстоятельство не должно вызывать удивление, так как CSSB и является гражданским аналогом WOSB. И рассматривается в истории практической психологии как первый пример использования Ассесмент-центра в невоенной сфере.

## Принципы и процедуры подбора

Подбор специалистов и функционеров для Гражданской службы в Великобритании осуществляется специальной комиссией, подотчетной непосредственно Короне, на основе Кодекса (Civil Service Commissioners' Recruitment Code). Декларируется, что подбор для зачисления в Гражданскую Службу осуществляется на основе *достижений* (заслуг), руководствуясь при этом принципами *справедливости* и *открытости*.

Комиссия следит за соблюдением Кодекса, наделена правом интерпретировать спорные моменты, санкционирует вынужденные нарушения правил и принципов, утверждает назначения чиновников высшего ранга.

Существует несколько систем (процедур) ассессмента, среди которых основными являются более консервативный трехдневный (1+2 дня) ассессмент и «однодневная» процедура, встроенная в набирающую популярность программу «Стремительный поток» (Fast Stream).

Для того, чтобы у читателя сформировалось какое-то представление о Civil Service Selection Board приведем воспоминания одного из нынешних британских чиновников об ассессменте, который он проходил в 1980 году в Лондоне.

*«Ассессмент проходил в течение двух с половиной дней в одном из зданий на Уайтхольде. Нас разделили на команды по 6 человек и к каждой команде были прикреплены по 3 оценщика (рекрутера). Один из них был психологом, другой – госслужащим среднего ранга и один принадлежал к кругу старших служащих, в нашем случае это был бывший посол. Процедура отбора состояла из четырех частей. Первая была наполнена серией весьма серьезных интеллектуальных тестов вперемежку с личностными тестами. Вторая состояла в выполнении письменных упражнений. Третья представляла собой серию собраний (групповых обсуждений), в которых участники по очереди выполняли функции председателя. Завершалось все это дело тем, что каждый из рекрутеров проводил с каждым из кандидатов индивидуальное интервью».*<sup>2</sup>

Традиционная трехдневная схема проведения ассессмента в последнее время уступает место ускоренной процедуре под названием «Ассессмент Центр Стремительного Потока» *Fast Stream Assessment Centre (FSAC)*. Программа или проект «Стремительный поток» (*Fast Stream*) включает в себя не только оценочные/рекрутинговые процедуры. Она позиционируется как система профориентации, подготовки и трудоустройства специалистов для различных государственных служб на территории страны и за ее пределами. Собственно оценочная часть программы, а именно *Fast Stream Assessment Centre (FSAC)*, состоит из нескольких ступеней/этапов, значительная часть которых выполняется дистанционно, при этом некоторые – в интерактивном режиме (в частности, e-trey).

*Fast Stream Assessment Centre* это однодневный центр оценки, предназначенный для выявления среди выпускников вузов тех лиц, которые обладают достоинствами и потенциалом необходимыми для вхождения в Стремительный поток.

---

<sup>2</sup> [futureobservatory.dyndns.org/9312.htm](http://futureobservatory.dyndns.org/9312.htm)

Оценка в каждой группе из 5-6 кандидатов проводится тренированной командой оценщиков, состоящей, так же как и в CSSB, из трех человек: двоих госслужащих и одного психолога.

Для всех направлений и специализаций оцениваются следующие компетентности:

- нацеленность на результат,
- обучаемость и совершенствование,
- принятие решений (аналитичность, критичность, решительность)
- конструктивное мышление – креативность и инновации,
- установление деловых и личных отношений,
- убедительная коммуникация – умение общаться, договариваться и влиять.

Кроме того, для каждого направления (дипломатическая служба, парламентская деятельность, экономика, статистика и др.) оценке подлежат дополнительные компетентности, перечень которых у каждого из направлений свой.

В перечень мероприятий *Fast Stream Assessment Centre* входят такие как: письменные и устные упражнения, групповые упражнения и интервью. Наиболее важными из них являются индивидуальные деловые упражнения, групповые дискуссии без лидера и структурированные интервью

*Tray-test* или *Tray Exercise* – индивидуальное деловое упражнение – выполняется письменно. *In-Tray* упражнения, это когда стимульный материал предоставляется в «твердом» виде, чаще всего – в бумажном. Участник анализирует объемный пакет различных документов, отражающих ситуацию в какой-либо организации. Кандидату необходимо оценить состояние дел в различных подразделениях, выделить основные проблемы, расставить приоритеты по важности и срочности, разработать план действий, принять наиболее важные решения и аргументировать их, составить аналитическую записку с рекомендациями по совершенствованию деятельности организации. Оцениваются такие компетенции, как стратегическое мышление, управленческая осведомленность, планирование и организация, способность принимать оперативные решения и т.п. В *e-tray* (e-basket) упражнениях все то же самое, но стимульный материал предоставляется в электронном виде. В настоящее время идет процесс вытеснения традиционных пакетов их безбумажными эквивалентами.

Групповые упражнения.

Групповая дискуссия без лидера и без ролей.

Классический тип упражнений для ассессмент центра. Группе дается описание проблемы или ситуации и предлагается обсудить ее и/или разработать стратегию и план действий по решению проблемы или исправлению ситуации.

Пример: *Должно ли правительство наложить запрет на продажу дешевых алкогольных напитков в супермаркетах?*

Групповая дискуссия без лидера, но с ролевой структурой.

Этот тип упражнений последнее время набирает популярность и намечается переход от классической британской модели к использованию ролевых структур, характерных для североамериканских вариантов Центра Оценки.

Участники получают роли руководителей отдельных подразделений или служб

государственных организации, и перед ними ставится общая задача, например, распределить бюджет. При этом у каждого из участников есть свои представления о частных интересах своего подразделения, и общих интересах для всей организации. Пример: *Город Бенчестер, расположенный на берегу реки Снеллинг, часто страдает от наводнений. Министерство Планирования и общественных Работ для разработки и реализации программы борьбы с этим стихийным бедствием создает специальную Комиссию, в которую входят представители 6 департаментов Министерства. На первом заседании члены комиссии должны рассмотреть 4 предложения (проекта) от различных коммерческих организаций и дать рекомендации министру о принятии предпочитаемого проекта. Стоимость проекта не должна выходить за пределы 750.000.*

*Перечень проектов:*

- 1. Дамба. Предоставлен британской компанией. Строительство 120-метровой дамбы у Хортоновского моста. Стоимость проекта 750.000. Срок реализации – 2 года. В этом проекте особо заинтересовано Министерство Энергетики и Природных Ресурсов.*
- 2. Оповещение. Разработчик располагается на территории США. Создание системы раннего оповещения. Установление в различных местах по течению реки системы датчиков. Стоимость проекта – 700.000, срок реализации – 1 года. В этом проекте заинтересовано Министерство Труда. Министерство Иностранных Дел – против. Министерство образования – за.*
- 3. Плотина. Разработчик – британская строительная компания. Строительство мощной плотины (высота – 3.5 метра, толщина – 1 метр, длина – 450 метра) в северной части города. Стоимость 600.000, срок реализации – 18 месяцев. Министерство Строительства поддерживает проект, Министерство Культуры выражает опасения по поводу возможного разрушения исторических памятников.*
- 4. Канал. Представлен местной компанией. Строительство обводного канала. Стоимость – 725.000, срок завершения – 2 года. Министерство Труда высказывает озабоченность, связанную с низкой финансовой надежностью компании. Министерство Строительства считает, что выполнение проекта может растянуться на 3 года. Местная пресса развернула активную кампанию в поддержку проекта.*

35 минут выделяется на ознакомление участников с описанием ситуации и другими необходимыми материалами. Групповая дискуссия обычно длится 45 минут, оценщики наблюдают и фиксируют проявления необходимых способностей и умений. Наблюдатели смотрят на то, как кандидаты общаются, взаимодействуют в команде, оказывают влияние друг на друга, проявляют такие качества как гибкость, настойчивость, ориентированность на результат, стратегическое мышление, лидерство.

Еще одна стандартная ситуация для моделирования – беседа один на один с подчиненным (коучинг) или с трудным клиентом (в зависимости от профиля менеджера). Такой тип кейса позволяет оценить навыки коучинга, умение слушать, анализировать проблему, удерживать адекватную дистанцию (не слишком формальную и не слишком фамильярную), организационные навыки, уровень коммерческой осведомленности, межличностную чувствительность.

Аналитические презентации, которые призваны оценить аналитику, стратегическое мышление, коммерческие и презентационные навыки, умение общаться в формализованной среде. Кандидата просят проанализировать некую информацию по

гипотетической компании и предложить свои рекомендации по ее развитию перед советом директоров или акционеров, который представлен оценщиками. При этом моделируется достаточно жесткая ситуация презентации перед топ-менеджментом, чтобы дополнительно оценить уровень стрессоустойчивости и умение собраться под давлением. Упражнения на поиск фактов, в которых участнику предоставляется минимум информации о некой проблемной ситуации. Он должен выработать план сбора недостающих данных и произвести его посредством опроса «эксперта» (его роль играет оценщик). По истечении времени сбора, участник должен достаточно быстро принять решение и аргументировать его. Данное упражнение позволяет оценить аналитическое мышление, гибкость, способность вырабатывать и принимать решения в ситуации неопределенности. Хотя считается, что ассессмент в проекте *Стремительный поток* – сокращенная процедура – это не совсем так и по совокупности кандидат тратит времени не намного меньше, чем при стандартном трехдневном ассессмента. Единственное явное преимущество (для иногородних) – можно ограничиться однодневным пребыванием в Лондоне.

### **О валидности CSSB, FSAC и не только о ней**

Данные об эффективности систем отбора на государственную службу в Великобритании скудны, отрывисты и противоречивы.

По-видимому, одним из первых, кто попытался установить степень эффективности процедур, разработанных в армейской среде, для задач комплектования гражданской службы был Филипп Вернон. Удивляться этому не приходится, поскольку именно Филипп Вернон, к тому времени уже довольно известный специалист в области исследования интеллекта, в соавторстве с Джоном Пэрри написали книгу, в которой была дана развернутая оценка результатов деятельности WOSB (Vernon, Parry, 1949). Кому, как не ему и написать о CSSB. В журнальной статье 1950 года Вернон приводит некоторые оценки эффективности системы подбора, основанного на CSSB. Так, общая валидность оказалась плавающей в диапазоне между 0,44 и 0,49. Сам Вернон объяснял невысокие на его взгляд показатели эффективности процедур отбора кандидатов на вакансии в системе гражданской службы методологическими трудностями, связанными с установлением критериев успешности деятельности чиновников (Vernon, 1950).

В опубликованной через более чем полуторадесятилетний интервал статье Эдгар Энсти, главный психолог Civil Service Commission в 60-х и 70-х годах, прослеживает судьбу 301 гражданского служащего, принятого на работу 30 лет назад (это те же люди, что и у Вернона). На основе проведенного анализа Энсти утверждает, что процедуры отбора, использовавшиеся сразу после войны, показали высокую эффективность в целом. Из 301 принятого на работу лишь 21 не дослужились до ранга старшего служащего и только 3 были уволены в связи с профессиональной непригодностью. Рассчитанный автором показатель прогностической валидности оказался равным 0,66 (критерием выступали не оценки эффективности работы, а степень продвижения по служебной лестнице – карьерное продвижение). Кроме того, более детальный анализ позволил установить сравнительную ценность отдельных процедур ассессмента. Так, прогностическая валидность интервью оказалась более высокой на верхнем конце шкалы, а письменные тесты показали себя с лучшей стороны на нижних участках диапазона. Кроме того,

окончательное решение лучше выносить на основе интегративных, а не аддитивных процедур; оказалось полезным сочетание индивидуального и панельного интервью (Anstey, 1977).

Еще меньше информации о валидности Центра оценки для Стремительного потока (FSAC). Достоверно известно, что исследование валидности FSAC проводил Иван Робертсон, но отчет, сделанный им в 1999 году, нигде не был опубликован. Тем не менее ссылки на его работу можно встретить в обзорных статьях, практикующих мета-анализ данных. Так, мы можем узнать, что объем выборки в его исследовании – 105 человек, а коэффициенты валидности 0.23 и 0.34, сырые и скорректированные, соответственно (Robertson, 1999).

Дефицит информации о качественных характеристиках ситуационно-поведенческого тестирования применительно к подбору госслужащих заставляет особенно внимательно проанализировать текст отчета, сделанного Клайвом Флетчером по заказу Гражданской службы (Office of the Civil Service Commissioners). Несколько слов об авторе. Клайв Флетчер к моменту написания отчета, то есть в 2005 году, являлся управляющим директором компании Ассесмент Персонала Лимитед. В его биографии – преподавание психологии труда в университете Лондона и ряде других учебных заведениях Британии. Но самое важное – он 7 лет провел в комплексе зданий Уайтхола, лондонской улице, являющейся местопребыванием правительственных и околоправительственных учреждений, в том числе и CSSB. Он успел в качестве консультанта и советника поработать в различных министерствах и ведомствах, приобретя не только нужные связи, но и опыт работы с бюрократией.

Своей задачей Флетчер видел выделение наиболее надежных и валидизированных техник для подбора высшего персонала для частного, государственного и некоммерческого секторов, при этом особым образом фокусируя внимание на таких техниках как интервьюирование, использование ассесмент центров, а также психологического и психометрического тестирования.

В качестве показателей эффективности Флетчер берет такие как валидность, справедливость, впечатление кандидатов и стоимость. При этом для системы гражданской службы Великобритании, по мнению автора, самой важной характеристикой является не валидность, а справедливость, то есть несмещаемость оценок в зависимости от пола, возраста и расовой принадлежности.

Тем не менее, основной объем работы основан на анализе валидности различных методов и техник ассесмента. Ранжированный Флетчером список выглядит следующим образом:

1. Структурированное интервью – 0.44-0.56
2. Тесты когнитивных способностей – 0.40-0.50
3. Центры Оценки – 0.37-0.43
4. Личностные опросники – 0.40
5. Рабочие задания – 0.32
6. Биографические сведения – 0.30-0.35
7. Рекомендации 0.25
8. Неструктурированное интервью – 0.14-0.33

Комбинирование отдельных техник, как правило, повышает валидность оценки. Так, комбинация из тестов когнитивных способностей и личностных опросников дает 0.65, пара структурированное интервью и тесты когнитивных способностей вытягивают 0.63, а соединение тестов когнитивных способностей с рабочими заданиями приводят к 0.60

Источники, откуда взяты приведенные в таблице данные прямо не обозначаются, но и не скрываются – ссылки на мета-аналитические исследования рассредоточены по всему тексту и привязываются к разделам, посвященным анализу отдельных техник. Знакомство с названиями статей, на которых основывались мета-анализы, говорит о том, что подавляющий объем занимают работы, сделанные где угодно, только не в недрах госслужебы. Но, конечно, любой госслужбист человек и нечто человеческое у него должно как-то присутствовать. На что и расчет, ведь автор хорошо знаком с объектом.

Ближе к концу доклада Флетчер возвращается к теме многосторонней оценки эффективности техник ассессмента и приводит ранжированный перечень таких техник для случая подбора высшего управленческого персонала в гражданскую службу Великобритании.<sup>3</sup>

Выглядит этот перечень таким вот образом:

1. Центры оценки
2. Структурированные интервью
3. Рабочие задания
4. Личностные опросники
5. Биографические сведения
6. Рекомендации
7. Когнитивные тесты
8. Неструктурированные интервью

Предварительный анализ британской линии в истории Центра оценки показывает следующее – в отличие от немецкого пути развития британские специалисты, во-первых, уделили должное внимание валидации процедур ассессмента и, во вторых, внесли наконец «ситуационность» в Центр оценки. И больше всех здесь сделал Уилфред Байон. Революционность предложения Байона в том, что его применение позволяет выделить два пласта ситуации, которые можно обозначить как имитационное правдоподобие и ситуационный реализм. Под первым пластом понимается то, что в теории тестирование называется поверхностной или внешней валидностью (*face validity*), а именно то, насколько имитация похожа на имитируемое. Второй пласт также имеет методологический аналог в виде концепции экспериментального реализма, где значение имеет степень эмоциональной, мотивационной и ценностной вовлеченности испытуемого в выполнение экспериментальных заданий. Ситуационный реализм тестов Байона основывается на том, что ситуации, в которых предстоит действовать всем участникам способствует проявления способностей к кооперация при актуализации стремлений к личному успеху и избеганию личной неудачи. И курсант оказывается перед выбором: то ли приступить к активным действиям, стремясь решить задачу в одиночку, то ли попытаться привлечь к выполнению задания других, то ли просто ждать, пока кто-либо

---

<sup>3</sup> *Clive Fletcher FINAL REPORT ON A RESEARCH STUDY RELATING TO EFFECTIVE SELECTION OF STAFF FOR SENIOR POSTS IN THE CIVIL SERVICE Queen's Printer and Controller of HMSO 2005*

другой не организует его активность. И оценивалась в первую очередь не формальная успешность действий, а адекватность выбранной стратегии (не результат, а поведение).

Другими словами, в британской модели имитировалось сходство задач, а моделировалась структура проблем и ролей (систем действий). Но к этому сюжету стоит вернуться после отслеживания истории американской ветки Центров оценки.

## Становление Центров оценки в США.

Зарождение и становление Центров оценки в США принято связывать с деятельностью Центра Стратегических Исследований (предшественником ЦРУ – Центрального Разведывательного управления).

Центр стратегических исследований (The Office of Strategic Services – OSS) был образован указом президента Рузвельта от 13 июня 1942 года с целью сбора и анализа стратегической информации, необходимой Объединенному командованию и для проведения специальных операций, не выполняемых другими службами. В течение всей войны Центр обеспечивал командование фактами и аналитикой, но не контролировал всю разведывательную деятельность. Латинская Америка была вотчиной ФБР, а Армия и Флот имели свои зоны ответственности.

Руководителем Центра был назначен полковник (вскоре – генерал) Уильям Доннован (известный под кличкой «Дикий Билл»), герой 1 Мировой Войны, отмеченный всеми четырьмя высшими национальными наградами. И личный друг президента Рузвельта.

Как только контора заработала, всплыли проблемы. А именно – проблемы подбора. Штат Центра формировался хаотически. Ключевые посты заняли близкие друзья Дикого Билла, которые набирали сотрудников опять-таки по знакомству. Управление подготовки уже находилось в состоянии тихого ужаса и воспрянуло только когда делегация высокопоставленных сотрудников Центра, вернувшись из Великобритании, рекомендовало завести нечто подобное WOSB. Эта рекомендация была активно поддержана Робертом Трионом (Robert C. Truon), калифорнийским психологом, назначенным главой Службы персонала OSS. По счастью сам Доннован недвусмысленно поддержал эту идею (*друзьям все, остальным – ассесмент!*) и в дальнейшем не оставлял без внимания работу по созданию и совершенствованию системы оценки персонала. Центры оценки (Station S, W, WS) вошли в состав подразделения, занятого обучением персонала (Schools and Training Branch). Для разработки программы оценки Трионом был приглашен ряд калифорнийских психологов (James A., Hamilton, John W. Gardner, and Joseph, Gengerelli,) а также известный гарвардский психолог Генри Мюррей (Henry A. Murray).

В дальнейшем список расширился и в нем оказалось довольно много известных фигур, среди которых (перечень далеко не полный): Urie Bronfenbrenner, Donald Fiske, Clyde Kluckhohn, David Krech, David Levy, James G. Miller, O. H. Mowrer, Theodore Newcomb, Donald MacKinnon, Harvey Robinson, Douglas Spencer; Nevid Stanfortt, Edward Tolman; Kurt Lewin. Самым известным из названных является, по-видимому, Курт Левин. Но он же, скорее всего, оказал наименьшее влияние на ход событий при разработке и реализации программы. Сам факт его участия сомнению не подлежит – есть документальные свидетельства. Более-менее понятно, как он попал в состав участников: за несколько лет до развертывания программы К.Левин был приглашен в Гарвард для ведения занятий со студентами, но его чаще встречали в стенах Психологической Клиники, возглавляемой Генри Мюрреем, чем в университетских аудиториях. Ничего удивительного, что Мюррей вспомнил о Курте, когда стал фактическим руководителем программы и получил возможность комплектовать команду разработчиков по своему усмотрению. Люди со

стороны нередко преувеличивают роль и значение Левина в программе оценки, но сами участники программы если и вспоминают о нем, то крайне редко. Можно даже сказать, что если для биографии Курта Левина работа в программе была заметным событием то для программы участие в ней Левина оказалось малосущественным.

Что касается самого Генри Мюррея, то преувеличить значимость его вклада в дело оценки желающих поучиться в «школе призраков» вряд ли кому удастся. Для людей, далеких от проблем ассессмента, Генри Мюррей – это человек, создавший Тест Тематической Апперцепции и придумавший длинный перечень человеческих потребностей, полностью воспроизвести который на государственном экзамене сможет в лучшем случае один студент психологического факультета из тысячи. Неоценимость же его вклада в успех программы объясняется по меньшей мере двумя обстоятельствами. Во-первых, как человек, получивший многопрофильное образование и разностороннюю практику: биология (исследовательская деятельность в области биохимии), медицина (работал хирургом в клинике), психология личности (руководство работой психологической лаборатории), он смог организовать работу специалистов в различных областях науки и практики (психоаналитики и бихевиористы, клиницисты и исследователи, социологи и культурантропологи) в рамках единой программы. Во вторых, к моменту начала работы над программой Мюррей и его сотрудники уже обладали уникальным опытом глубокого и многостороннего исследования личности, полученном в ходе реализации проекта по многостороннему исследованию 50 старшекурсников университета.

Второй по значимости фигурой программы ассессмента был, несомненно, Дональд МакКиннон. Он, как и Мюррей, защитил диссертацию в Гарвардском университете. Был другом и соратником Мюррея, одним из его соавторов при написании знаменитой книги «Оценка персонала» (Assessment..., 1948). В реализации программы сыграл заметную роль, являясь руководителем станции S – первым и самым крупным ассессмент-центром OSS. И после окончания боевых действий и перемещения в гражданскую сферу МакКиннон продолжал работу в области совершенствования методов оценки личности и развития методологии ассессмент-центров.

Затруднения в работе возникли в самом начале. И проблемы были самые что ни на есть содержательные. Во-первых, у команды разработчиков не было не только результатов анализа профессий (job analysis), но даже и сколько-нибудь развернутого описания профессиональной деятельности (job description) шпионов и диверсантов. Некоторое время спустя положение дел несколько улучшилось в связи с получением информации от британских коллег и от вновь назначенных руководителей тематических направлений, имеющих опыт оперативной работы. Во-вторых, подход к личности, как к «тотальному целому» всем участникам понравился, но как конкретно подходить к конкретным кандидатам оставалось во многом неясным. Да и непонятным оставалось содержательное наполнение образа подходящего «шпионо-диверсанта». Возможность двинуться дальше появилась в связи с негласным разрешением перейти от политики «выбора лучших из наличествующих» к политике «отсева явно непригодных». Помогло и утверждение списка основных линий анализа:

Мотивация

Практический интеллект

Эмоциональная стабильность  
Социальные отношения  
Лидерство  
Физические данные  
Внимательность  
Способности пропагандиста  
Скрытность

Если спросите, а куда делась декларируемая на всех углах и радостно принятая сотрудниками тотальная целостность личности, то я скажу вам, я отвечу: Разъятая первоначально на составные части целостность является как всепоглощающая тотальность ближе к концу в результате сборки пазла, кусочки которого приносят в клювиках участники процесса. И осуществляется сие как торжественный акт – открыто и вселюдно – в ходе так полюбившейся нами всегрупповой дискуссии.

### **Как все это делалось**

Наиболее внятное, лаконичное и вместе с тем достаточно полноценное описание происходившего можно найти в 17-страничной монографии Дональда МакКиннона (MacKinnon, 1978). Надо только иметь в виду, что во всей своей полноте описанная программа реализована была только на Станции S, руководителем которой и был МакКиннон (с июня 1944 по сентябрь 1945). Пропускная способность этой станции была определена как 3 группы по 18 человек за 2-х недельный цикл. Группы заезжали на станцию, сменяя друг друга, на периоды по 3 с половиной дня каждая. Между приемами-отправками групп планировались перерывы для того, чтобы дать передышку персоналу станции.

Ядром программы ассессмента являлось пространное биографическое интервью, проводимое одним из старших сотрудников станции. Перед тем, как проводить интервью этот сотрудник знакомился с результатами обработки и интерпретации нескольких опросников, заполненных накануне кандидатом. В качестве таких опросников выступали следующие:

*Личная история (Personal History Form)*

*Проективный опросник (Projective Questionnaire),*

*Тест завершения предложений (Sentence Completion Test),*

*Опросник здоровья (Health Questionnaire),*

*Список условий работы (Work Conditions Survey). Work Conditions Survey* содержал описания 43 условий, которые оценивались кандидатом по 6-балльной шкале от «Высоко привлекательное» (1) до «Делает выполнение работы неприемлемым» (6).

На основе знакомства с этими материалами интервьюер формировал предварительное представление о кандидате, которое затем корректировалось в ходе интервью.

Для оценки интеллекта использовались тесты общей направленности:

*Otis Self-administering Test of Ability*

*и Vocabulary Test,*

а также 2 специальных теста

*Bennett Mechanical Comprehension Test*

*и Signal Corps Code Aptitude Test,*

и здесь МакКиннон оговаривается, что в программе оценки основной интерес уделялся не столько результатам тестирования интеллекта, сколько тому, как кандидаты реализовывали свой интеллектуальный потенциал в ходе выполнения ситуационных (СТ) тестов.

В качестве последних МакКиннон называет следующие:

***Тест принадлежности (Belongings Test):***

В этом тесте кандидату дается 4 минуты на осмотр кровати гостиничного номера, на которой разбросаны 26 предметов, предположительно принадлежащих какому-то постояльцу. Это могли быть билеты на транспорт, квитанции, газеты, ярлыки с одежды и т.п. После осмотра кандидат заполнял анкету, отвечая на 26 вопросов, касающихся предположительной профессии, черт личности, физических характеристик того человека, кому принадлежали эти вещи.

***Картографическая память (Map Memory Test):***

Кандидат в течение восьми минут изучает карту какой-либо местности, затем карта убирается, а кандидат пытается ответить на ряд вопросов, касающихся особенностей картографированной территории.

***Допрос (Interrogation Test):***

Кандидату предлагается провести допрос человека, предположительно сбежавшего из тюрьмы, расположенной на территории противника. Роль заключенного играет один из старших сотрудников станции. Стиль ведения допроса оценивается другим сотрудником.

***Ручей (Brook Test)***

Этот тест является, по-видимому, самым известным из серии «групповых без лидера». Группе из 6 человек дается задание переправить на другой берег ручья (при этом говорится, что это не ручей, а каньон) опасный груз. Среди частей ситуации фигурируют деревья, веревки, доски, камни. Способ решения задачи остается на усмотрение группы. Наблюдатели фиксируют следующие характеристики группового поведения: *количество выдвинутых предложений, совместная работа, готовность выполнять непривлекательные задания, инсайты, оценка предлагаемых решений, тактичность в обсуждениях, чувство юмора, приглашение других поучаствовать в процессе, организация групповой работы, синтез идей, предлагаемых другими.*

***Стена (Wall)***

Это еще один экземпляр серии Группа-без-Лидера. Группе необходимо спастись от японцев и для этого ей нужно преодолеть препятствие в виде стены и при этом транспортировать тяжелую базуку. Оценке подлежат те же характеристики, что и в предыдущем упражнении.

Ручей и Стена хороши для выявления *Инициативности* и *Уверенности*

Для более дифференцированной оценки лидерского потенциала были предназначены еще 5 ситуационно-поведенческих теста, в которых лидер назначался. В переводе на русский их названия звучат примерно так: ***Заминированная дорога, Часовой, Логово агента, Взорванный мост, Убийство мэра.***

Оценке подлежали *Практический Интеллект, Эмоциональная стабильность, Социальные Отношения, Физическое Развитие.*

Помимо проведения испытаний на открытой местности (out-door activity) практиковались испытания, проводимые в помещениях (in-door activity). Основным здесь было проведение *групповой дискуссии без лидера*. В качестве темы предлагалось обсудить возможные пути развития американского общества после окончания военных действий. Оценивались такие характеристики как *Лидерство, Практический Интеллект, Энергичность, Инициативность, Социальные Отношения*.

Специально для углубленной оценки *Эмоциональной Стабильности*, а более конкретно, для измерения *сопротивляемости стрессу и фрустрационной толерантности* предназначались такие ситуационно-поведенческие тесты как *Конструкция* и *Стресс-интервью*.

#### ***Конструкция (Construction Test).***

Кандидату давалось 10 минут на построение сооружения кубической формы из некоторого набора предлагаемых материалов. В помощь конструктору выделялись два помощника («подсадные утки» из младшего персонала Станции): Киппи (пассивный, ленивый и малосообразительный) и Бусты (агрессивно настроенный и язвительный). С такими «помощниками» ни одному из кандидатов не удалось справиться с заданием за отведенное время. Некоторые из них сразу после завершения этого теста отказывались от прохождения дальнейших испытаний и были отчислены из OSS

#### ***Стресс-интервью (Stress Interview).***

Кандидату давалось 12 минут, в течение которых он придумывал историю, объясняющую, почему он оказался в том месте, где ему не положено находиться. Затем в течение 10 минутного допроса ему надо было отвечать на вопросы дознавателя, в качестве которого выступал профессиональный юрист, в течение длительного времени специализировавшийся в области техники и тактики перекрестных допросов

Дополнительные упражнения, состоящие из спортивных соревнований, импровизированных диалогов и диспутов на различные темы преследовали, в основном, психотерапевтические цели, некоторое расслабление казалось необходимым после прохождения достаточно жестоких испытаний, которым подвергались кандидаты в течение первых 3-х дней.

Для проведения оценки каждой смены из 18 кандидатов персонал станции формировал несколько команд, каждая из которых состояла из 2 старших (Ph.D or M.D) и одного младшего сотрудника. Каждая команда оценивала группу из 5-7 кандидатов. Члены группы готовили индивидуальные заключения после каждого упражнения или целостной серии упражнений, а затем проводили согласование оценок в ходе групповой дискуссии. Финальные заключения готовились группой уже после того, как кандидаты покидали помещение станции. Процесс оформления окончательного вердикта обычно длился от ланча до полуночи.

Всего за время функционирования OSS силами персонала станций S и W был проведен ассессмент 5391 кандидата.

## Из спецслужб – в бизнес.

Считается, что первым примером использования Центра Оценки для коммерческих организаций является работа, инициированная в 1953 году Робертом Гринлифом и проведенная под руководством Дугласа Брея в телекоммуникационной компании AT&T. Кроме того, именно в рамках данного проекта и появилось название Центр Оценки (Assessment Center) принятое затем повсеместно. В историю это работа, выполненная Гринлифом, Бреем и другими сотрудниками компании AT&T, вошла под названием Исследование Управленческого Прогресса (Management Progress Study).

Все началось с того, что Роберт Гринлиф, который в то время занимал пост директора по развитию менеджмента и исследований в AT&T, пригласил Дугласа Брея для проведения исследований карьеры сотрудников компании. Несколько слов о Роберте Гринлифе, которого в компании все называли попросту Боб. Этот человек обладал колоссальным влиянием, несмотря на свою, в общем-то, не очень высокую должность. В компании Гринлиф появился сразу после окончания колледжа со степенью бакалавра. Прошел путь от линейного обходчика до руководителя крупного отдела. Его влияние в компании объяснялось не только личной обаятельностью, но и его талантом спичрайтера. Многие высокопоставленные руководители пользовались его услугами при подготовке выступлений для профессиональных конгрессов и конференций, а также для брифингов для СМИ. Боб не получил фундаментального образования в области психологии, но его стремление к постоянному росту профессионализма (как своего собственного, так и сотрудников), помноженное на незаурядную работоспособность и высочайшее чувство ответственности, сделали его значимой фигурой в движении за развитие человеческого потенциала. Новаторские работы Гринлифа в области лидерства получили широкое международное признание. От его приглашений провести тренинги, семинары и консультации для сотрудников AT&T не отказывались такие звезды мировой психологии как Карл Роджерс, Уильям Меннинджер, Карл Ховленд. И именно Ховленд, знающий Брея по совместной работе в Йельском университете, порекомендовал Гринлифу привлечь Дугласа к исследованию детерминант карьерного роста сотрудников компании.

Дуглас Брей не раздумывая принял предложение Роберта Гринлифа поучаствовать в проекте, растянувшимся на более чем тридцатилетний период, и никогда не пожалел об этом. Гринлиф всячески поддерживал работу Брея и предоставил ему полную свободу действий при организации и проведении исследований.

Что касается самого Брея, то он получил систематическое образование в области промышленной психологии в Университете Кларка и социальной психологии в Йельском университете, а искусство оценки кадров постигал во время 2-й Мировой войны, первоначально в отделе Медицинского и Психологического обследования технического персонала Военно-воздушных сил США, а затем в Психологическом Проекте «Радар» под руководством капитана Стюарта Кука.

Дуглас Брей начал работу над программой Исследование Управленческого Прогресса (Management Progress Study) с того, что организовал первый в мировой практике Центр Оценки для коммерческих организаций. При этом Брей не только сообщил ему то название, под которым этот метод впоследствии стал повсеместно известен, но и был

первым, кто включил в состав методик такие, как разбор документов (in- basket) и групповая дискуссия с заданными ролями. Наряду с упомянутыми методиками в 3-дневной программе ассессмента применялись тесты, опросники и интервью. Оценивалось 25 характеристик (demensions), состав которых определялся не на основании анализа работы, а формировался исходя из данных специальных исследований и экспертных оценок. Результаты обследования тщательно сохранялись, но они не использовались для принятия решений, связанных с карьерой сотрудников корпорации. То есть, в рамках программы MPS было осуществлено практически «чистое» экспериментальное исследование с экспериментальной (сотрудники, рекомендованные для работы в должности руководителя среднего звена) и контрольной (сотрудники, не получившие такую рекомендацию) группами. Оценка карьерного роста производилась дважды – спустя 8 и 20 лет после проведения Центра Оценки. В исследовании 1956 года приняли участие 422 молодых человека, 274 из которых закончили колледжи, а 148 были выпускниками средней школы. Результаты анализа данных исследования, обнародованные в 1966 году, оказались весьма впечатляющими. Около 80% из тех, кому предсказывали продвижение на позиции среднего звена управления, реально этот шаг сделали. Но самое замечательное – 95% тех, кто был оценен как не имеющий достаточного потенциала для работы на уровне среднего менеджмента, на самом деле не смогли занять эту позицию. (Munchus III, McArthur, 1991, p. 11).

Но все это случилось позже. А следующее эпохальное событие произошло уже в 1958. Лонгитюдное исследование можно сказать еще только началось, но руководители корпорации, да и сами исследователи не стали дожидаться окончательных результатов, а сделали дальнейшие шаги по применению созданных в исследовании разработок. Не прошло и двух лет, после запуска Management Progress Study, как в рамках корпорации был развернут другой амбициозный проект под названием Michigan Bell Personnel Assessment Program. В рамках этого проекта предполагалось провести оценку всех руководителей начального звена управления. За основу была взята программа оценки, разработанная для MPS, но был сделан ряд существенных изменений. Состав оцениваемых характеристик (demensions) устанавливался уже на основе анализа работы (job analysis), в качестве оценщиков выступали не профессиональные психологи, а линейные руководители, прошедшие специальный тренинг, из программы были изъяты мотивационные и личностные тесты (когнитивные были оставлены), акцент был сделан на поведенческой (а не результативной) составляющей ситуационно-поведенческого тестирования, была проведена большая работа по стандартизации процедур выставления и сведения (согласования) оценок. Проект стартовал в 1958 году, а уже через нескольких лет более 100.000 сотрудников AT&T прошли обследование в корпоративном ассессмент-центре.

После появления восторженных публикаций в ведущих североамериканских печатных изданиях, предназначенных для бизнесменов и предпринимателей, таких как *Harvard Business Review*, наплыв посетителей, желавших приобщиться к новой технологии стал столь внушительным, что Дуглас Брей совместно с Уильямом Бихамом основал компанию DDI, основное предназначение которой в то время мыслилось как распространение технологии ассессмент-центров (Byham, 1986). Название DDI первоначально рассматривалось как сокращение от Development Dimensions Incorporated, но затем, в связи с возникшей глобальностью масштабов деятельности, стало трактоваться как

аббревиатура Development Dimensions International. В данное время DDI располагает 41 офисами, действующими в 26 странах мира. Впрочем, здесь необходимо отметить, что в настоящее время совершенствование и продвижение Центров Оценки не является основным направлением деятельности DDI. Development Dimensions International позиционирует себя как консалтинговую компанию для развития управления, фокусированного на таланты. Весьма значимыми представляются разработки компании в области поиска и трудоустройства перспективной молодежи, а Дуглас Брей стал известен еще и тем, что внес значительный вклад в разработку и продвижение программ поведенческого тренинга для начинающих менеджеров и предпринимателей, в том числе и представительниц женского пола.

### История становления центров оценки. Резюме

1. Любое дисциплинарное знание структурировано. Иначе – лишь то знание может быть дисциплинарно, которое имеет структуру. Простейшая структурообразующая основа – вектор времени. Поэтому: *не без истории нет теории, а история может осуществлять структурирующие функции наряду с теорией или вместо нее.*
2. Хотя ситуационно-поведенческое тестирование явилось точкой кристаллизации технологии центров оценки, его история не тождественна истории центров оценки.
3. Идеология, методология и технология ситуационно-поведенческого тестирования формировались в противостоянии как традиционным методам рекрутмента, так и методам, основанным на психометрической методологии (не только измерений интеллекта – здесь и скорость реакции, объем внимания, память и прочая и прочая).
4. 3. Во всех трех точках формирования ситуационно-поведенческого тестирования (Германия, Великобритания, США) ситуации, в которых происходило становление и развитие центров оценки, различались весьма существенным образом, что неизбежно оказывало влияние на содержательные и стилевые особенности национальных подходов к формированию центров оценки.
5. Немецкий фальстарт. Методология центров оценки могла сложиться в Германии, но это не случилось. Сформировалась школа поведенческого тестирования (а, может быть, поведенческой диагностики/оценки, а еще точнее – диагностике, основанной на анализе поведения и его следов). Ситуационная составляющая оказалась проигнорированной. И на это были веские причины.
6. Прорыв был осуществлен в Британии. И на это, опять-таки, были свои причины. Анализа деятельности в современном его понимании тогда еще не знали, но имелись эксперты – боевые офицеры, выжившие после кошмара Дюнкерка – которые были носителями знаний о задачах, которые приходилось решать «полевым командирам» на полях сражений и у которых сформировались полуинтуитивные представления о том, как должен вести себя «достаточно хороший полевой командир» в боевых условиях.
7. Звездным часом процесса создания технологии центров оценки оказалось процедурно-методическое открытие Байона – групповая деятельность без назначенного лидера. Предложенная им процедура позволяла осуществить как

внешнюю имитацию деятельности, так и моделирование проблемной структуры ситуации. Весьма кстати оказалась и существеннейшая экономия времени. Примерно в 7 раз! Что сделало технологию «технологичной» и дало ей путевку в жизнь, тогда как ресурсное (в первую очередь временное) расточительство погубило процедурно отлаженную в мирных условиях немецкую технологию, когда пришлось работать в режиме военного времени.

8. Психологи США существенно расширили набор ситуационно-поведенческих упражнений, способных успешно моделировать ситуации, далекие от тех, которые встречаются на поле боя. Что способствовало проникновению центров оценки в сугубо мирные сферы человеческой практики.

## Литература

- Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки. Организационная психология . 2011. Т. 1, № 2,
- Курек.Н. Разрушение психотехники, Новый мир, 1999, №2
- Ahrenfeldt R.H. Psychiatry in the British Army in the Second World War. N.-Y.: Columbia University Press, 1958
- Ansbacher, H. L. Curtailment of military psychology in Germany. Science, 3 September 1943: Vol. 98 No. 2540, pp. 218-219
- Anstey, E., A 30-year follow-up of the CSSB procedure, with lessons for the future. Journal of Occupational Psychology, 1977, 50: 149–159
- Assessment of men: selection of personnel for the Office of Strategic Services, Rinehart -N.Y., 1948, 541 p.
- Byham W.C.The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies. Development Dimensions International, 1986
- Lersch, Ph. Der Aufbau des Charakters. J.A. Barth, Leipzig 1938
- Mackinnon D.W. How assessment centers were started in the United States. Pittsburgh, DDI,1975
- Moreno J. L. The Situation Test in American-British Military Psychology vs. German Military Psychology, *Sociometry*, Vol. 12, No. 4 (Nov., 1949), pp. 344-353
- Munchus III, G., McArthur, B. "Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development", Journal of Management Development, 1991, Vol. 10 No 1, pp.5 - 13
- Robertson I. Predictive Validity of the General Fast Stream Selection Process. 1999. Unpublished Validity Report, School of Management, UMIST.
- Simoneit M. Der Wehrmachtpsychologe. Amt für Berufserziehung und Betriebsführung in der Deutschen Arbeitsfront, Berlin1939
- Vernon, P. E., Parry, J. B. Personnel Selection in the British Forces. London, 1949. University of London Press. p. 324.
- Vernon, P. E.The validation of Civil Service Selection Board procedures. Occupational Psychology, 24, 1950, pp. 75-95.