

ODBORNÝ KOMENTÁŘ KE ZPRÁVĚ

Proč 77 % svádí ke špatnému čtení

Martin Vitický · spoluzakladatel WinQuo, pracovní a organizační psycholog

Report vám dá čísla. Tenhle komentář je o tom, co přesně znamenají, a hlavně co z nich vyvozovat nelze.

VYHRANĚNOST NENÍ VADA

Když u čísla jako 77 % zareagujete pocitem, že je něco špatně s lidmi, čtete ho pozpátku. Index nesouladu neměří, jestli je člověk dobrý, nebo špatný. Zachycuje míru vyhraněnosti jeho pracovního profilu, tedy jak výrazně se v jednotlivých dimenzích odklání od vyváženého středu.

Vyhraněnost sama o sobě není vada. Často je zdrojem toho, v čem je člověk mimořádně účinný. Zároveň ukazuje místa, kde může v nevhodné roli, týmu nebo prostředí začít narážet. Co dělá člověka v jedné roli výjimečným, ho v jiné může začít brzdit. To není chyba měření, to je popis toho, jak se stejná vlastnost projeví pokaždé jinak.

U manažerů navíc není výrazná vyhraněnost nic neobvyklého. Často je to jeden z důvodů, proč se ten člověk dostal tam, kde je. Číslo 77 % vám tedy neříká, že tři čtvrtiny lidí jsou problém. Říká, že u 77 % analyzovaných profilů je aspoň jedna výrazně vyhraněná oblast, jejíž význam se teprve musí posoudit ve vztahu ke konkrétní roli.

Shoda člověka s rolí proto není okrajové téma, které řešíte u jednoho podivného náboru za rok. Je to výchozí podmínka práce s lidmi.

ČÍSLO JE NA ČLOVĚKU. CENA VZNIKÁ V KONTEXTU.

Index popisuje profil člověka. O tom, jestli se z jeho vyhraněnosti stane přínos, nebo náklad, ale nerozhoduje jen samotný profil. Rozhodují nároky role, složení týmu, míra samostatnosti, tempo změn i prostředí, do kterého ho postavíte.

Stejný profil může být v jednom křesle nejlepší volba a ve vedlejším zdroj dlouhodobého tření. Proto samotné číslo u jména nikdy není hotová odpověď. Užitečné je až ve chvíli konkrétního rozhodnutí: u výběru, povýšení, změny role, u týmu, který skládáte. Právě tehdy se silný profil potká s novým kontextem a to skryté napětí se buď včas prověří, nebo se přehlédne a zaplatí později.

**Nejdražší personální chyby nevypadají jako chyby.
Vypadají jako logické povýšení nejlepšího člověka v týmu.**

Nečtěte Index jako verdikt o člověku. Čtěte ho jako mapu oblastí, kde bude tenhle konkrétní člověk v téhle konkrétní roli potřebovat protiváhu, jasnější podmínky nebo vědomou seberegulaci. U výrazně spontánního obchodníka to může být pevnější struktura a kontrolní body, u vizionářského manažera někdo, kdo hlídá provedení a dotahuje detail.

V analyzovaném souboru se nesoulad nejčastěji koncentruje v pěti oblastech: samostatnosti, riskování, prosazení, změně a práci pod tlakem. Právě tam má smysl klást doplňující otázky a ověřovat, jak se profil potká s reálnými nároky role. A hlavně: shodu prověřujte v okamžiku rozhodnutí, ne šest měsíců poté. Nejlevnější chvíle, kdy zjistíte, že je silný profil na danou roli špatně, je dřív, než v ní ten člověk sedí.

CO REPORT ZÁMĚRNĚ NETVRDÍ

Stejně důležité jako výsledky je i to, co ve zprávě nenajdete. Databáze neobsahuje externí výkonová kritéria ani systematická data o fluktuaci, senioritě nebo délce působení v roli. Z výsledků proto neděláme přímé závěry o tom, jaký výkon člověk podá nebo jestli odejde. Ani uvedené finanční částky nejsou přímý výstup databáze, je to ilustrativní model, který převádí možné důsledky chybného povýšení do jazyka nákladů. **Ta zdrženlivost není slabina reportu.** Je podmínkou odborně správné interpretace.

Index nesouladu je varovný systém, ne stroj na známkování lidí. A přesně proto se s ním dá rozhodovat.
