

Jan Gruber, Hana Kyrianová,
Alexandra Fonville

KVALITATIVNÍ DIAGNOSTIKA V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

- metody a techniky
- dovednosti hodnotitele
- použití ve firemní praxi
- vliv na rozvoj zaměstnanců



Jan Gruber, Hana Kyrianová,
Alexandra Fonville

KVALITATIVNÍ DIAGNOSTIKA V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

- metody a techniky
- dovednosti hodnotitele
- použití ve firemní praxi
- vliv na rozvoj zaměstnanců

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

**PhDr. Jan Gruber, Ph.D., Mgr. Hana Kyrianová,
PhDr. Alexandra Fonville, Ph.D.**

KVALITATIVNÍ DIAGNOSTIKA V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6194. publikaci

Recenzovali:

prof. PhDr. Jiří Šípek, CSc., Ph.D.
doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Rejstřík zpracovala Lenka Klozová
Ilustrace Mgr. Václav Krouz
Odpovědná redaktorka PhDr. Pavla Landová
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka
Počet stran 200
Vydání 1., 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016
Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-271-9158-1 (ePub)
ISBN 978-80-271-9157-4 (pdf)
ISBN 978-80-247-5263-1 (print)

Obsah

Předmluva	9
Poděkování	11
Seznam zkratk	12
Klíčové pojmy v posuzování zaměstnanců	14
1. Psychologické koncepty v kvalitativní diagnostice	17
1.1 O projekci a nevědomí	18
1.2 O obranách ega a narcistním zranění	18
1.3 O osobnostních typech	19
1.4 O procesu učení jako o procesu modelovaném zpětnou vazbou	21
1.5 O tom, že mluvit o něčem se dost liší od toho, co doopravdy udělám	22
1.6 O rysech, kterými se lidé od sebe vzájemně odlišují	22
1.7 O jedinečnosti a individualitě každého člověka	23
1.8 O vlivu zájmu expertů na pracovní výkon	24
1.9 O vlivu angažovanosti na pracovní výkon	24
1.10 O učení a rozvoji osobnosti v záblesku inspirace	26
1.11 O tom, že psychika je soubor částí	26
1.12 O konformitě k roli	27
1.13 O očekávání, které ovlivňuje chování (pygmalionský efekt, efekt očekávání, Rosenthalův efekt)	28
1.14 O osobnostních konstruktech a vlastní teorii osobnosti	29
1.15 O normách, duševních poruchách a poruchách osobnosti	29
1.16 O současném člověku jako potomku dlouhé řady paleolitických lovců a sběračů	30
2. Principy	32
2.1 Kvalitativnost	33
2.2 Triangulace	34
2.3 Etika a etiketa psychodiagnostiky	38
2.3.1 Účel diagnostiky	39
2.3.2 Zacházení s informacemi	40
2.3.3 Snížení tenze (napětí) během diagnostického programu	41
2.3.4 Poskytnutí rovných šancí	41

3. Vstupní informace do kvalitativní diagnostiky	43
3.1 Filozofie zadání	43
3.2 Naslouchání a parafráze	45
3.3 Operacionalizace	46
4. Metody a techniky v kvalitativní diagnostice	49
4.1 Parametry technik v kvalitativní diagnostice: přiměřenost kontextu, strukturovanost a zaměřenost vyzývací charakteristiky	49
4.2 Klasifikace technik kvalitativní diagnostiky	56
4.2.1 <i>Klasifikace podle uspořádání</i>	56
4.2.2 <i>Klasifikace podle přiléhavosti</i>	58
4.2.3 <i>Klasifikace podle času</i>	62
4.2.4 <i>Kategorie diagnostických technik</i>	66
4.3 Klasifikace diagnostických metod	87
4.3.1 <i>Cíle diagnostické metody</i>	87
4.3.2 <i>Individuální nebo skupinová diagnostika</i>	89
4.3.3 <i>Rozdělení diagnostických metod podle rozsahu</i>	91
4.4 Tvorba technik v kvalitativní diagnostice	93
4.5 Skládání technik do diagnostické metody	96
4.5.1 <i>Skladba technik v metodách</i>	97
4.5.2 <i>Tematizování diagnostické metody a provazování technik</i>	99
5. Dovednosti hodnotitele	101
5.1 Pozorování – interpretace	101
5.2 Záznam pozorování	103
5.3 Hodnotitelské chyby	104
5.3.1 <i>Haló efekt</i>	105
5.3.2 <i>Atribuce</i>	106
5.3.3 <i>Projekce</i>	107
5.3.4 <i>Vlastní teorie osobnosti</i>	107
5.3.5 <i>Předčasné závěry</i>	108
5.3.6 <i>Přísnost a shovívavost</i>	109
5.3.7 <i>Generalizace a předsudky</i>	110
5.3.8 <i>Centrální tendence</i>	110
5.3.9 <i>Chyba „vyšetřovatele“</i>	111
5.3.10 <i>Vnitřní paradigma hodnotitele</i>	111
5.3.11 <i>Vyhoření</i>	112
5.3.12 <i>Zkreslení na základě postoje vytvořeného už před diagnostikou</i>	113
5.3.13 <i>Nadměrná sebedůvěra</i>	113
5.4 Hodnotitel jako nástroj diagnostiky	114
5.5 Stylizace diagnostikovaných	117

6. Porada hodnotitelů	119
6.1 Kdy se realizuje	120
6.2 Trvání porady hodnotitelů	121
6.3 Kdo se porady účastní	122
6.3.1 <i>Proč by se měl porady hodnotitelů účastnit manažer/zadavatel</i>	122
6.3.2 <i>Proč by se nemusel porady hodnotitelů účastnit manažer/zadavatel</i>	123
6.4 Řízení porady – role	123
6.5 Struktura porady	124
6.6 Způsob hodnocení	124
6.7 Proces rozhodování	125
6.7.1 <i>Rizikový fenomén – skupinové myšlení neboli „groupthink“</i>	126
6.7.2 <i>Efekt „sázka naslepo“</i>	126
6.7.3 <i>Požadavek na poslední chvíli</i>	127
6.7.4 <i>„Já ho znám, jako obchodník je výborný“</i>	127
6.7.5 <i>„Všechno je špatně“</i>	128
6.7.6 <i>„Musím se rozhodnout tady a teď“</i>	128
6.8 Debriefing	128
7. Výstupy	130
7.1 Zacházení s výstupy	132
7.1.1 <i>Stanovení a respektování cíle</i>	132
7.1.2 <i>Nastavení pravidel – aplikace principů etiky</i>	133
8. Průběh a principy zpětné vazby	136
8.1 Parametry zpětné vazby a s nimi spojené otázky	138
8.2 Obrany vůči zpětné vazbě a co s nimi	142
9. Použití diagnostiky ve firemní praxi	146
9.1 Výběr zaměstnance	147
9.1.1 <i>Výběr zaměstnance bez kvalitativní diagnostiky</i>	147
9.1.2 <i>Co poskytuje kvalitativní diagnostika</i>	148
9.1.3 <i>Proč může být kvalitativní diagnostika při výběru zadavatelem zpochybňována</i>	151
9.2 Kvalitativní diagnostika v oblasti rozvoje zaměstnanců	155
9.2.1 <i>Zjišťování rozvojových potřeb</i>	156
9.2.2 <i>Přístup kvalitativní diagnostiky je typický svým důrazem na zacílení a motivaci</i>	159
9.2.3 <i>Námítky ke kvalitativní diagnostice u rozvoje zaměstnanců</i>	160
9.3 Latentní efekty užití psychodiagnostiky při výběru a rozvoji zaměstnanců	163

10. Návaznost kvalitativní diagnostiky na další způsoby práce s lidskými zdroji	166
10.1 Efektivní provazování – kde diagnostika působí užitečně	166
10.1.1 Diagnostika → výběr → pracovní adaptace nových zaměstnanců	166
10.1.2 Diagnostika → vzdělávací metody	168
10.1.3 Diagnostika → periodické hodnocení zaměstnanců	170
10.1.4 Třistašedesátistupňová zpětná vazba a diagnostika	171
10.1.5 „Outplacement“ → diagnostika	172
10.2 Nevhodné návaznosti	173
10.2.1 Kompetenční model a jeho návazné využití pro kvalitativní diagnostiku	173
10.2.2 Diagnostika → propouštění zaměstnanců	175
10.2.3 „Teambuilding“ a diagnostika	177
Závěrem	179
Shrnutí	180
Literatura	182
Rejstřík věcný	194
Rejstřík jmenný	197

Předmluva

Co je to za člověka? Jaký je, čím se liší od ostatních kandidátů? V čem se potřebuje rozvíjet, aby jeho pracovní tým dosáhl co nejlepších výsledků? Má postoupit do „programu talentů“, budou to pro naši firmu efektivně vynaložené prostředky? Porozumí si s ostatními kolegy? Přijmou ho naši zákazníci, naleznou k nim cestu?

Odpovědi na tyto otázky hledají každodenně manažeři, personalisté, pracovníci HR oddělení, konzultanti – lidé zabývající se výběrem, posuzováním a následně vzděláváním lidí v zaměstnanecké praxi.

Tato kniha se snaží na uvedené otázky nalézt odpovědi. V oblasti diagnostiky zaměstnanců se pohybujeme patnáct až dvacet let. Spolupracujeme na výběrech na úroveň top managementu firem s obratem několika miliard korun, na výběru a rozvoji středního, nižšího managementu, specialistů, advokátů, výběru zaměstnanců na montážní linky i osob bez příštřeší, směřujících do sociálního podnikání, či „street-workerů“, kteří se rozhodli pro práci se sociálně znevýhodněnou mládeží. Za tu dobu prošlo našimi diagnostickými programy okolo šesti tisíc zaměstnanců z mnoha desítek firem. Dlouhodobým výsledkem naší společné práce se zadavateli – managementem a personalisty firem a institucí, ve kterých jsme diagnostické programy realizovali – jsou lidé na pozicích, ve kterých dobře pracují a dobře se cítí.

Tato kniha navazuje na publikace *Assessment centrum* (Kyrianová, 2003) a **AC/DC vyber si tým** (Kyrianová, Gruber, 2006), ve kterých jsme se zabývali konkrétními metodami a jejich aplikací ve světě práce. Má poněkud širší záběr: zaměřuje se na problémy diagnostiky zaměstnanců nikoliv výlučně z personalistického či psychologického hlediska, ale snaží se je vyložit tak, aby byla užitečná všem zúčastněným – manažerům, konzultantům z oblasti lidských zdrojů, těm, kdo rozhodují o výběru či rozvoji firemních pracovníků, celé odborné veřejnosti. Mnoho relevantních informací v ní najdou i studenti ekonomie, andragogiky a psychologie, managementu a personálního managementu. Tomu je přizpůsoben i jazyk a terminologie – volili jsme je tak, aby byla kniha srozumitelná širší odborné veřejnosti, aby klíčové pojmy byly pokud možno definovány a vysvětleny. Zároveň se snažíme terminologii rozšířit a poskytnout spolu s D. Kahnemanem (2012) rozsáhlejší a přesnější jazyk pro diskuse o dané problematice a tím zlepšit schopnost čtenářů rozeznat a pochopit, co se v průběhu diagnostiky a následného rozhodování děje, a vyvarovat se zkresení a omylů.

Jsme psychologové a myslíme v psychologických pojmech. Je samozřejmé, že psychologie jako věda o chování a prožívání lidí a vztazích mezi nimi má k tématu mnoho co říci – proto na začátku této publikace shrnujeme myšlenky, ze kterých vycházíme, a snažíme se je předložit v koncentrované, ale přístupné formě. V další části uvádíme principy kvalitativně diagnostického přístupu a paradigma – úhel pohledu, specifický

přístup, který se nám v naší práci osvědčil a jenž má podle našeho názoru co nabídnout i čtenáři. Kapitoly o vstupních informacích, technikách a metodách, samotném záznamu dat, hodnotitelských dovednostech, zpracování výstupů a rozhodování v zásadě komentují postup diagnostického programu – méně se zaměřujeme na jeho procesovou a organizační stránku, více naopak na jeho metodiku a na to, jak vypadá hodnocení „zevnitř“ – co se děje v hodnotitelově prožívání, jak postupovat a na co si dát pozor. Následuje kapitola o zpětné vazbě, kterou pokládáme za klíčovou pro rozvoj diagnostikovaných, o využití diagnostiky ve firemní praxi, o efektivních a rizikových návaznostech dalších procesů v oblasti práce s lidmi.

Knihu jsme doplnili několika krátkými historickými exkurzy s cílem obohatit čtenáře o kulturní souvislosti diagnostiky a poukázat na to, že naše současná znalost stojí na práci lidí, kteří tu byli před námi, a zároveň se stává podkladem pro ty, kdo přijdou po nás. Páli bychom si, aby kniha přispěla k dobré praxi v diagnostice zaměstnanců a naplnila naše krédo – tedy to, v co věříme a co nás vede k tomu, abychom tuto práci dělali – totiž aby se lidem ve firmách pracovalo lépe a co nejefektivněji.

Poděkování

Na tomto místě bychom rádi poděkovali všem lidem, kterým jako autoři vděčíme za podporu, čerpání informací, odborný růst a také za pomoc, trpělivost a pochopení. Chtěli bychom vyjádřit své díky prof. PhDr. Jiřímu Šípkovi, CSc., Ph.D., doc. PhDr. Ludku Kolmanovi, CSc., a PhDr. Lee Paulínové a prof. PhDr. Lence Šulové, CSc., kteří nás vedli po cestách kvalitativní diagnostiky v našich odborných začátcích.

Velký dík patří týmu současných a bývalých konzultantů a všech spolupracovníků Tres consulting, s. r. o., se kterými realizujeme diagnostické programy a bez jejichž práce by naše diagnostika nebyla zdaleka tak dobrá. Rádi bychom také poděkovali všem zadavatelům, se kterými jsme po dobu své praxe spolupracovali a kteří přispěli k získání našich zkušeností. Největší vděk potom patří těm tisícům diagnostikovaných, kteří s námi strávili svůj čas, sdíleli s námi ukázky svého chování a ukázali nám v diagnostických technikách část svých dovedností a osobnostních rysů. Věříme, že i my jsme pro ně byli přínosem.

Seznam zkratek

AC	assessment centrum
BEI	<i>behavioral event interviewing</i> – metoda přijímacího pohovoru, založená na rozboru situací z kandidátovy pracovní minulosti
CTI	cirkulární týmová intervence, způsob práce s pracovním týmem, vedoucí ke zlepšení vztahů. Autoři: Kyrianová, Gruber
D2	test pozornosti, autoři: Brickenkamp, Zillmer (zaškrtování písmen na čas)
DC	development centrum
ENTJ	jeden z osobnostních typů podle MBTI, označovaný jako extravertní intuitivní typ s převahou myšlení
EOD	Eysenckův osobnostní dotazník
HR	<i>human resources</i> – lidské zdroje; specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku
HT	<i>hand test</i> – test ruky (interpretace obrázku ruky) podle Wagnera
ICL	dotazník interpersonální diagnózy, autor: Leary
IMB	<i>impression management behavior</i> – způsob, jakým vytváří hodnocený kandidát dojem o své osobě, „prodává se“
IST	komplexní test inteligence, autor: Amthauer
IT	informační technologie
LARP	<i>live action role play</i> – forma hraní rolí, při kterém živí lidé fyzicky svými činy představují činy svých postav
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator – dotazník navržený pro měření osobnostních typů
MLM	<i>multi-level marketing</i> – strategie firmy, která je založena na tom, že prodejci (distributoři) nejsou odměňováni pouze za výrobky, které osobně prodají, ale získávají i podíl z prodejů uskutečněných jinými prodejci, které do systému přivedli
MMPI-2	širokospektrální dotazník sloužící ke zjišťování důležitých vlastností osobnosti a psychických poruch, kolektiv autorů

MS/MC	<i>mystery shopping/calling</i> – způsob zjišťování informací o poskytovaných službách formou nákupu/telefonátu hodnotitelem, kdy poskytovatel neví, že je hodnocen, a pokládá hodnotitele za standardního klienta
NEO-PIR	osobnostní inventář (dotazník), autoři: Costa, McRae
ROR	Rorschachův tabulový test – interpretace skvrn
RPG	<i>role-playing game</i> – hra, v níž hráči zaujímají role fiktivních postav, které si podle daných pravidel vytvoří a za které v samotné hře jednají – na rozdíl od LARP pouze slovně
SW	software
TAT	tematický apercepční test (tvorba příběhu podle obrázku) podle Morgana a Murrayho
Z43	test kvalitativních aspektů výkonu (stavba ze zápalek) – podle Grubera, Kyrianové
ZTT	Zulligerův tabulový test, kratší modifikace ROR testu (interpretace skvrn)

Klíčové pojmy v posuzování zaměstnanců

V posuzování zaměstnanců se setkáváme s pojmy, které se obtížně píší a obtížně rozlišují. Potřebujeme jednak slovo pro toho, kdo posuzuje, jednak pro toho, kdo posouzení zadává, dále pro posuzovaného (což může, ale nemusí být kandidát na pracovní pozici, protože můžeme posuzovat i zaměstnance), a konečně pro metodu, kterou posuzujeme, a pro posuzování samotné. Při psaní této knihy jsme napřed zkoušeli užívat přesné termíny jako posuzování, posuzovaná osoba, posuzovatel atp. Je ale obtížné se v nich vyznat. Zavedeme tedy v úvodu několik termínů a vysvětlíme jejich používání.

Posuzování samo budeme nazývat **diagnostika** – obecně se slovo diagnostika používá v medicíně nebo technice, pokud chcete zjistit stav nějakého systému; můžeme mít diagnostiku lidského těla, zjišťující stav zdraví či nemoci, diagnostiku automobilu, například brzd, nebo diagnostiku operačního systému v IT. V psychologii existuje termín psychodiagnostika ve smyslu popisování stavu psychiky pomocí pozorování, rozhovorových nebo testových metod. Využívá se klinické situace, kdy vyšetření probíhá odděleně od „reálné situace“ v prostředí ordinace, pomocí metod, které přímo nepracují s reálnými pracovními výstupy. Psychodiagnostika využívá principu analogie – tj. řídí se předpokladem, že výstupy dosažené v klinické situaci nějakým způsobem odpovídají výsledkům v situaci reálné, a pokouší se výsledky predikovat. Tento princip zachováme, budeme zaměřovat posuzování na „modelové metody“, které nepracují s reálnými pracovními výstupy. Například posuzujeme obchodníka v modelové situaci rozhovoru s klientem, nikoliv jeho reálný obchodní dialog s opravdovým klientem. Tak oddělíme posuzování například od **hodnotícího pohovoru**, který analyzuje reálně dosažené výsledky, nebo výstupů **tristašedesátistupňové zpětné vazby** nebo **cirkulární týmové intervence**, která pracuje se zpětnou vazbou kolegů z reálné pracovní situace. V psychologii je ale psychodiagnostika výlučně záležitostí psychologa, a v našem případě potřebujeme diagnostikovat lidské vlastnosti a dovednosti i v roli personalisty, recruitera či manažera. Slovo „diagnostika“ nám bude sloužit ve smyslu posouzení vlastností a dovedností člověka v kontextu jeho **uplatnění v pracovní roli**, a to pomocí metod realizovaných v modelovém prostředí. Diagnostikovat tímto způsobem může každý, kdo k tomu má dovednosti a kompetenci – v zásadě tedy lidé zabývající se lidskými zdroji a managementem.

Posuzovatel – tedy personalista, recruiter, konzultant nebo manažer – se bude v naší knize nazývat **hodnotitel**. Je to slovo zavedené například v assessment centrech (AC), development centrech (DC) nebo užívané při přijímacích pohovorech. Slovo „hodnotitel“ ve zcela obecné rovině označuje člověka, jehož náplní práce je v dané chvíli pozorovat

hodnocené účastníky, zaznamenávat a posléze interpretovat jejich chování. Hodnotitelé mohou být interní – zaměstnanci firmy, která diagnostiku zadává dodavateli, nebo externí – konzultanti-specialisté, najatí k řešení konkrétního diagnostického úkolu. Je dobré odlišovat externí a interní hodnotitele, protože jejich pohled na posuzované osoby se liší – stručně řečeno, interní hodnotitel ví hodně o konkrétním týmu, kde posuzovaný člověk pracuje nebo by měl pracovat, a vnáší do diagnostiky konkrétní informace. Externí hodnotitel má přehled o různých firmách a týmech a vnáší do diagnostiky přesah.

Zatímco hodnotitelem je konkrétní osoba, **zadavatelem** v obecné rovině bývá většinou organizace, přesněji řečeno právnická osoba. Zadavatelem bývá v procesu diagnostiky firma, která si posouzení objedná, investuje do něj prostředky. Postavení zadavatele je specifické, pokud se týká práce s diagnostickými informacemi – zadavatel je jako jediný, kromě externího hodnotitele, uživatelem výstupů. Mělo by být jednoznačně stanoveno, které osoby jmenovitě mohou být s těmito informacemi seznámeny. Zadavatel bývá v procesu diagnostiky většinou zosobněn **konkrétním manažerem**; jestliže budeme mluvit o zadavateli v užším slova smyslu, myslíme tím člověka, který si diagnostiku objednal, kterému hodnotitel sděluje výstupy diagnostiky a jehož spokojenost s odvedenou prací je klíčovým hodnotícím kritériem diagnostického procesu. Hodnotitel může být se zadavatelem ve vztahu interního nebo externího dodavatele/klienta, zadavatel se může účastnit diagnostiky jako hodnotitel a být součástí hodnotitelského týmu. Jako zadavatel-manažer v roli hodnotitele má ovšem specifický přístup k hodnocení, který vyžaduje konkrétní zacházení ze strany ostatních hodnotitelů.

Jednotlivé postupy diagnostiky (např. případová studie, položené otázky, rolová hra) budeme označovat jako **techniky**. Technika sama o sobě neposkytuje data, která mohou být konečnou podobou diagnostiky. Poskytuje pouze podklady, jež musí projít hodnotitelským a interpretačním procesem. Abychom posílili vypovídací hodnotu technik, často je spojujeme do různých sestav, testových baterií atp. Například assessment centrum v tomto smyslu není technikou, ale sestavou technik, aplikovanou na více kandidátech a za přítomnosti více hodnotitelů.

Uspořádání technik do systému, ze kterého můžeme získat relevantní informace potřebné pro diagnostiku, nazýváme **metoda**. Metodou je například assessment centrum a development centrum, výběrový pohovor, individuální psychodiagnostické posouzení testovou baterií a rozhovorem atp. Metodou však není jakýkoli, byť sebelepší psychodiagnostický test nebo izolovaná technika – interpretace na základě jednotlivých a více technikami/metodami neověřených informací je znakem zásadní neznalosti a neprofesionality realizátora.

Pokud spojujeme metody diagnostiky do ucelenějšího procesu, např. procesu výběru kandidáta, hovoříme o **diagnostickém programu**. Program může zahrnovat kupříkladu předkola vedená výběrem životopisů nebo telefonickým interview, dále může pokračovat assessment centrem a vrcholit individuálním rozhovorem s manažerem. Diagnostický program je tedy řetězcem několika navazujících metod.

A konečně, posuzovaný člověk se může do diagnostické situace dostat z různých pohnutek a v odlišných sociálních rolích. V pracovní praxi může být například diagnostikován jako zaměstnanec s cílem vytvořit **pool** (tj. doslova „bazén“, zde skupinu) vhodných nástupců na manažerské pozice, pro nastavení konkrétního vzdělávacího a rozvojového programu nebo prostě proto, že se zadavatel rozhodne a chce vědět, jaký je a co umí zaměstnanec, jenž v dané pozici už působí. Jako kandidát na pracovní pozici může být diagnostikován v souladu s cílem zaměstnavatele vybrat nejvhodnějšího uchazeče a toho zaměstnat, nebo naopak s cílem vyloučit ty nejméně vhodné kandidáty. Každá z výše uvedených situací přináší svá specifika a terminologicky by si posuzovaná osoba pokaždé zasloužila jiné označení. V knize používáme podle kontextu pojem účastník programu, **hodnocený** nebo **diagnostikovaný**. Nejraději bychom ho nazývali **klient** – tento termín zároveň naznačuje odpovědnost, kterou za každých okolností podle našeho názoru hodnotitelé v procesu diagnostiky k posuzovaným osobám mají, a způsob, jakým s nimi mají jednat. Protože však klientsky přistupujeme také k zadavateli, tomuto pojmu se v případě hodnocené osoby raději vyhneme.

1. Psychologické koncepty v kvalitativní diagnostice

Psychologické vzdělání je v kvalitativní diagnostice užitečné a může přinést do posuzování lidí určitý přesah. Zároveň ale neposkytuje ucelenou koncepci nebo exaktně propojenou soustavu pojmů, o které by se diagnostik mohl opřít. Nedá se říci, že by psychologie za zhruba sto padesát let své existence (obvykle se za zrod moderní psychologie uvádí rok 1879 – založení první psychologické laboratoře v Lipsku /Boring, 1950/) nevytvořila koncepty a teorie, které by byly nosné a obohacující, problémem je, že jich vytvořila příliš mnoho. Je velké množství propracovaných, více či méně srozumitelných a více či méně přínosných psychologických systémů od mnoha chytrých lidí, které dávají dohromady mozaiku našich znalostí a představ o lidském chování a prožívání (což je klasické vymezení psychologie). Na jedné straně vycházejí tyto koncepce z laboratorních experimentů, pozorování lidí v předem aranžovaných situacích – např. Zimbardo (Haney, Banks, Zimbardo, 1973), Milgram (Milgram, 1963), Asch (Asch, 1951). Na straně druhé existuje silná „praktická“ linie – závěry učiněné na podkladě dlouholeté práce s pacienty, klienty nebo třeba ve firemním prostředí (např. Freud, Rogers, Peck, Mayo a dále např. Drapela, 1997). Tyto koncepce se vzájemně překrývají a doplňují, každá má své silné stránky i slabiny. Teoretická erudice psychologa potom spočívá v přehledu o zásadních myšlenkách v oboru, rozvíjení „psychologického“ způsobu myšlení a schopnosti dávat nastudované koncepce a teorie do širších souvislostí, vytváření si vlastního pohledu na celou problematiku. Na tento základ navazuje konkrétní psychologická dovednost (například zacházení s psychodiagnostickými testy) a vlastní psychologova praxe.

V této publikaci si neklademe za cíl provést čtenáře všemi základními psychologickými koncepcemi a položit základy jeho psychologické erudici. Pro účely kvalitativní diagnostiky ale předložíme určité myšlenky odvozené z laboratorně získaných i praxí prověřených jevů, které mohou diagnostikovi poskytnout určitý přesah, prostor, v němž lze rozvíjet úvahy o chování a prožívání lidí ve firemním prostředí a zefektivnit proces diagnostiky tak, aby vedl k žádoucím výsledkům. Při posuzování lidí neplatí jen názor, že „přesný návod a jeho přesné dodržování vede k přesným výsledkům“. I když přesnost a jasnost myšlení je v mnoha ohledech užitečná, lidé nejsou mechanismy a mechanické dodržování návodů nestačí. Spíše bychom mohli říci, že přemýšlivý diagnostik s přesahem, který si dokáže citlivě všimnout projevů hodnoceného a dávat je do souvislostí, bude úspěšný s větší pravděpodobností. Je tedy úkolem všech, kdo se kvalitativní diagnostikou zabývají, aby zároveň rozvíjeli onen přesah, pracovali na vzdělávání v oboru a přinášeli do praxe způsob myšlení, který si tímto vzděláváním osvojili. Uvedeme několik myšle-

nek, které mohou být dobrými základními kameny tohoto přesahu a užitečně posloužit k přemýšlení o kvalitativní diagnostice. Budeme se na ně odvolávat v dalších kapitolách, ale ve stručné podobě je přinášíme zde. Zvědavý čtenář nalezne detailnější informace v uvedené literatuře, která je v této kapitole z velké části úmyslně vybrána tak, aby byla co nejdostupnější a nejsrozumitelnější. Uvedeme vždy jen výběr autorů, kteří se ve vědeckém období psychologie tematikou zabývali, spolu s rámcovým časovým údajem. Mnoho z těchto myšlenek je nadčasových – v obecnější rovině řešených mysliteli, filozofy, terapeuty a umělci v průběhu celé historie lidstva.

V dalším textu uvádíme užitečné **psychologické myšlenky pro kvalitativní diagnostiku**.

1.1 O projekci a nevědomí

Hlavní autoři: S. Freud, C. G. Jung, H. Rorschach.

Kdy: první třetina 20. století.

Doporučená literatura: Drapela, 1997; Šípek, 2000.

Nejsme si vědomi zdaleka všeho, co se v naší psychice odehrává. Občas se podaří objevit to v různých „projekčních plochách“, které symbolicky zachytí, jací jsme a co se v nás děje. Některé projekční plochy se vyskytují v našem životě přirozeně (Freud hovořil o psychopatologických symptomech, chybných úkonech a především o snech: „Sny jsou královská cesta k nevědomí“). Jiné projekční plochy můžeme uměle nastavit a dozvědět se tak něco o člověku, jehož projekce zjistíme. Nejstarším autorem takové projekční plochy – „projektivního testu“ – je C. G. Jung s asociačním experimentem (reakce na podnětová slova), nejslavnějším H. Rorschach (reakce na podnětové skvrny).

V kvalitativní diagnostice postupujeme podobně – vytváříme „projekční plátna“, na která zachycujeme psychické obsahy (nebo sbíráme „vzorky chování“) a usuzujeme z nich na kvality diagnostikovaného člověka.

1.2 O obranách ega a narcistním zranění

Hlavní autoři: A. Freudová, později např. K. Horneyová, H. Kohut.

Kdy: dvacátá léta, později padesátá a šedesátá léta 20. století.

Doporučená literatura: Nakonečný, 1998; Freud, 2006; Mitchell, 1999; Kohut, 1991.

Chráníme si své Já. Někdy hra okolností začne nasvědčovat tomu, že bychom si o sobě měli myslet něco špatného – například že jsme nedokonalí, měli bychom se nějak změnit, něco v našem chování, co souvisí s naším sebepojetím, by mohlo být nesprávné. Potom rozehraje naše psychika pestrou škálu chování, které má za úkol zabránit poškození našeho Já, tomu, abychom se necítili zraněni. Bohužel tento mechanismus zároveň zabraňuje změně chování a je tedy třeba ho nějakým způsobem zvládnout, překonat – v kvalitativní diagnostice se s ním setkáváme například při zpětné vazbě. Anna Freudová (dcera Sigmunda Freuda) popsala skoro tři desítky takových mechanismů. Typickým příkladem je racionalizace (např.: „... toto chování v modelové situaci vůbec nesouvisí s mou reálnou prací“).

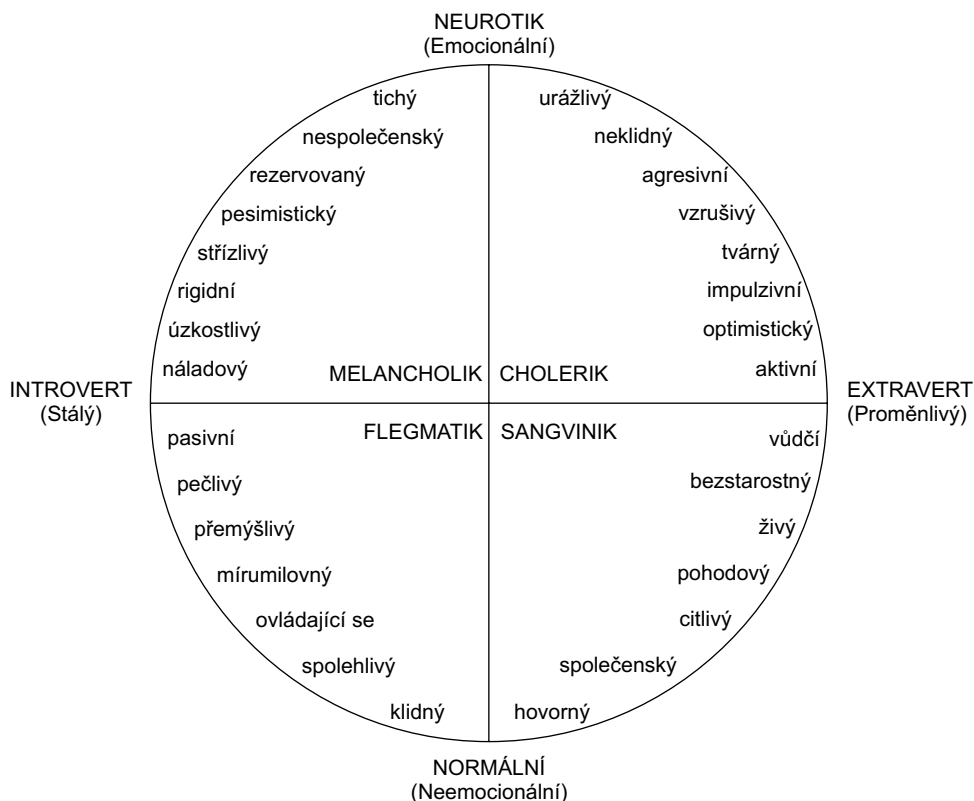
1.3 O osobnostních typech

Hlavní autoři: C. G. Jung, H. J. Eysenck, M. Belbin, K. Cook Briggsová, I. Briggs Myersová.

Kdy: čtyřicátá a padesátá léta 20. století.

Doporučená literatura: Říčan, 2010; Drapela, 1997; Belbin, 2012.

Pojmy jako **extrovert**, **ENTJ**, **rozjízděč** nebo **sangvinik** jsou ukázkami psychologických typů – škatulek, do kterých můžeme rozdělit lidi, a potom se nahrubo vyznat v jejich povahách. Typologie bude tak složitá nebo tak jednoduchá, jak potřebujeme a jak to vyhovuje našemu způsobu uvažování. Neexistuje typologie, která by dokázala zachytit všechny skutečnosti, protože jde vždy jen o model reality, který nám ji pomáhá uchopit. Je užitečné znát typologie, protože nám to umožní dohodnout se s někým, kdo pomocí nich přemýšlí (zároveň je ale skoro jisté, že má na mysli něco jiného, než si pomocí té samé typologie představíte vy, takže je třeba si to s ním pečlivě vyjasnit). V kvalitativní diagnostice pokládáme typologie za příliš málo vypovídající. Přesto je pravděpodobné, že se s nimi setkáte. Největší přínos typologií spatřujeme v sebepoznání – pokud se o sobě dozvím, že mám sklon například podporovat ostatní v realizaci projektu, mohu se podle toho do jisté míry zařídit. Jednoduchý dotazník MBTI pomohl během druhé světové války mnoha ženám (muži byli na frontě, ženy musely zastat jejich práci) při rozhodování, jakým typem pracovní činnosti se zabývat. Vybírat či rozvíjet lidi ale podle jednoduchých dotazníků raději nezkoušejme.



Obr. 1.1 Slavné Eysenckovo schéma čtyř osobnostních typů

Víte, že...

kromě známé Hippokratovy typologie – sangvinik, cholerik, flegmatik, melancholik – pochází z antiky podstatně méně známá typologie Sokratova?

Tak trochu vychází z dědičnosti a jejím principem je tzv. definice kruhem: „... když bůh stvořil ty z vás, kteří mají schopnost vládnout, přimíchal do nich při tvoření zlato, a proto jsou nejváženější. Do těch, kteří jsou pomocníky, přimíchal stříbro, kdežto železo a měď do ostatních pracovníků.“ (Platon, 1996)

1.4 O procesu učení jako o procesu modelovaném zpětnou vazbou

Hlavní autoři: B. F. Skinner, J. Dollard, G. A. Miller.

Kdy: dvacátá až padesátá léta 20. století.

Doporučená literatura: Kern et al., 1999; Nakonečný, 1998; Drapela, 1997; Hall, Lindzey, 2002.

„Aby se člověk učil, musí něco chtít, něčeho si všimnout, něco udělat a něco získat.“ (Miller, Dollard, 1941, in Drapela 1997, s. 76). Těmito činiteli jsou pudová potřeba – **motivace**, signál – **podnět**, odezva – **reakce** a zpevnění – **zpětná vazba**. V průběhu diagnostiky s rozvojovým účelem neustále pracujeme s mechanismem zpětné vazby – během diagnostického šetření dáváme účastníkům různé signály, zachycujeme jejich odezvy a zpevňujeme jejich chování, tj. dáváme jim zpětnou vazbu. Tak dochází k posunu motivace účastníků a ke změně jejich chování. Pokud se podaří vhodně motivovat hodnoceného ke změně, dochází k návyku. Tyto fáze probíhají v cyklu – v důsledku osvojených návyků reaguje člověk na některé signály pohotověji než na jiné, místo primárních potřeb se objevují potřeby sekundární, sloužící k uchování života v kontextu dané společnosti či kultury (místo potřeby uplatňovat moc se objeví aspirace na pozici manažera...). V polovině 20. století tyto mechanismy precizně popsali psychologové nejprve na zvířatech, odvodili zákony učení – např. známý pokus s holubem, páčkou a krmítkem (Skinner, 1948). Pomocí slovníku signálů, odezvy a zpevnění, resp. zpětné vazby, můžeme dobře popsat, jak funguje efekt diagnostiky v rozvojové situaci a motivuje účastníky k dalším návykům – k tomu, aby se učili novým dovednostem.

1.5 O tom, že mluvit o něčem se dost liší od toho, co doopravdy udělám

Hlavní autor: R. T. LaPiere.

Kdy: třicátá léta 20. století.

Doporučená literatura: LaPiere, 1934 (více o postojích viz např. Výrost, Slaměník, 1997; Nakonečný, 1998).

Následující experiment nebyl příliš popularizován, ale je příznačný pro reakci lidí v podobné situaci. LaPiere s čínskou dvojicí objížděl americké hotely a všude bez problémů dostali ubytování. V písemném dotazu na možnost ubytování čínské dvojice mu ovšem značná část ubytovacích zařízení pokoj pronajmout odmítla. Pokus byl potom mnohokrát zopakován v různých kontextech. Takzvaný LaPierův paradox vypovídá o značném rozdílu mezi deklarovanou a konativní složkou postoje – jinými slovy, o tom, že lidé něco jiného říkají, a něco jiného reálně udělají, když přijde na lámání chleba. Měli bychom to mít na paměti vždy, když pokládáme nějakou otázku nebo pracujeme s určitým dotazníkem. Lidé odpovídají podle toho, co podle nich chceme slyšet, nebo podle toho, co pokládají za správné, anebo o čem věří, že by udělali – ale to, co udělají reálně, může být něco zcela jiného.

1.6 O rysech, kterými se lidé od sebe vzájemně odlišují

Hlavní autoři: R. B. Cattell, H. J. Eysenck, R. R. McCrae, P. Costa jr.

Kdy: 20. století.

Doporučená literatura: Drapela, 1997; Nakonečný, 1998; Říčan, 2010; McCrae, John, 1992.

Přístup zaměřený na osobnostní rysy se od typologie poněkud liší – namísto systému škatulek, do kterých můžeme lidi zařadit, jsou tu parametry, ve kterých se lidé mohou vzájemně odlišovat. Asi jako byste posuzovali auta podle barvy, objemu válců, typu karoserie – kombinací parametrů potom vzniká odlišnost jednoho člověka od druhého. Nestorem tohoto přístupu je R. B. Cattell, který multifaktorovou analýzou odvodil šestnáct osobnostních faktorů, seřazených do dotazníku (je určen např. pro poradenství

o volbě povolání). Z hlediska kvalitativní diagnostiky je zajímavý i tím, že jako vstupní data pro svou analýzu využíval Cattell lexikální analýzu jazyka a dotazování druhých osob – můžeme vést určitou paralelu ke konstrukci kritérií v kvalitativní diagnostice, ovšem v té bez ambice na univerzální platnost (Cattell byl výrazně kvantitativní – „přesné měření je základ pro vědecký pokrok“; viz Drapela, 1997, s. 84). V poslední čtvrtině 20. století byl rysový přístup podroben metaanalýze (shrnutím mnoha studií a dat do jednoho celku). Výsledkem je pět dimenzí, které tvoří hlavní osobnostní rysy (tzv. Big Five – **extraverze**, **neuroticismus**, **otevřenost vůči změně**, **svědomitost** a **přátelskost**, podle anagramu v angličtině také model OCEAN; viz např. McCrae, John, 1992; McCrae, Costa, 1991). Využití tohoto modelu pro kvalitativní diagnostiku zaměstnanců je ale minimální – rysy jsou příliš obecné, než aby predikovaly výkon na pracovní pozici nebo efektivně sloužily k nastavení rozvoje.

1.7 O jedinečnosti a individualitě každého člověka

Hlavní autor: G. W. Allport.

Kdy: padesátá a šedesátá léta 20. století.

Doporučená literatura: Drapela, 1997; Hall, Lindzey, 2002; Atkinson, 1995.

G. W. Allport byl orientován hodně idiograficky – v přístupu k rozdílnosti osob bere v úvahu jejich jedinečnost. Zavádí pojem **osobní dispozice**, brání se představě, že by živým bytostem měla být vnucena uniformní sestava rysů. V osobnosti nachází nápadné a soudržné **centrální dispozice**: několik těchto dispozic vystihne ústřední body běžného chování osoby – centrální dispozice jsou ty charakteristiky, které se obvykle uvádějí v dobře napsaném doporučujícím dopise (Drapela, 1997). A můžeme dodat: i v dobře napsaném diagnostickém výstupu, kde nepracujeme s typovými škatulkami, ale popisujeme výrazné rysy, které jsou unikátní pro určitého člověka.

Zdůrazňuje „vlažný poměr k modelům, které představují osobnost v podobě obrovských počítačích strojů, matematických a statistických konstruktů a jiných napodobenin. Nelze nic namítat proti užívání takových modelů v exploračním výzkumu. Škodí pouze tehdy, když jejich zastánci vznášejí nárok, že jejich přístup poskytuje „podstatnější vysvětlení než přístup empiristicko-humanistický“ (Allport, 1961, in Drapela, 1997, s. 103).

Tento přístup vnímáme jako velmi přínosný při posuzování lidí ve firemním prostředí. Pojem **idiografický přístup** se v publikaci, kterou právě čtete, hodně překrývá s pojmem „kvalitativní“. Respektování jedinečnosti každého člověka má svou aplikaci

v přístupu k diagnostikovanému, ale i k zadavateli, se kterým dáváme dohromady kritéria zjišťovaná v diagnostickém programu.

1.8 O vlivu zájmu expertů na pracovní výkon

Hlavní autor: E. Mayo.

Kdy: dvacátá a třicátá léta 20. století.

Doporučená literatura: Mayo, 1975; viz např. Výrost, Slaměník, 1997; Kocianová, 2010.

Slavná série experimentů, která proběhla v továrně General Electric na výrobu elektrických součástek v americkém městečku Hawthorne. Původně bylo cílem prokázat vliv měnicího se osvětlení na pracovní výkon. Zjistilo se, že hlavní proměnnou není světlejší či temnější dílna, ale přítomnost expertů v bílých pláštích, kteří si cosi zapisují. Tato okolnost působí blahodárně na pracovní výkon – dodává zkoumaným pocit důležitosti, dává jim najevo, že se o ně někdo zajímá. Tzv. **hawthornský efekt** je pozitivním průvodním jevem i u dobře provedené kvalitativní diagnostiky jak při výběru, tak při rozvoji zaměstnanců a může ovlivnit firemní kulturu i motivaci k práci v celé firmě.

1.9 O vlivu angažovanosti na pracovní výkon

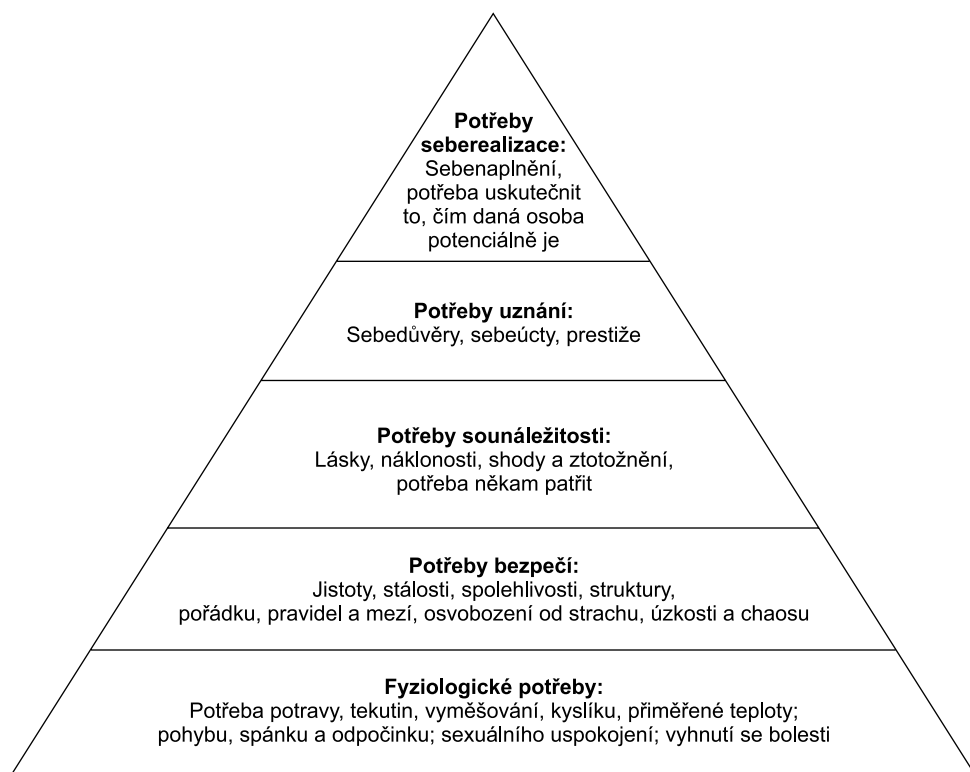
Hlavní autor: A. H. Maslow.

Kdy: padesátá léta 20. století, později osmdesátá léta až současnost.

Doporučená literatura: Drapela, 1997; Bakker, Leiter, 2010.

Abraham Maslow je u studentů psychologie zapsán především jako autor **pyramidy potřeb** – hierarchického uspořádání, kdy ve spodních patrech pomyslné pyramidy stojí potřeby řekněme přízemnější (jídlo, bezpečí) a výše potřeby „vznešenější“ (ocenění, růst, ideály). Maslow, na rozdíl například od terapeuticky orientovaných psychologů, původně zkoumal lidi zdravé a úspěšné. Výchozí úvaha byla taková, že bez pokrytí základu není motivace k vyšším patrům a potřeby ve vyšších patrech potom stále rostou (ideály se

stávají vyššími, rozvoj větším atp.). Ve firemním prostředí bylo mnoho výzkumů vedeno cílem prokázat, že spokojenější zaměstnanec je i výkonnější a pro firmu přínosnější. To se jednoznačně nepotvrdilo; výsledky studií se značně rozcházejí, často v důsledku jejich odlišného pojetí klíčových pojmů a metodiky (více viz např. Judge et al., 2001; Kocianová, 2010). Pokud se ale podíváme nikoliv na spokojenost, ale na **uspokojení potřeb**, například právě pomocí schématu Maslowovy pyramidy, zjistíme, že zaměstnanci s vyšší mírou pracovní motivace a angažovanosti (firmy dávají přednost anglickému výrazu *employee engagement*, *work engagement* kvůli negativně chápanému obsahu slovesa „angažovat se“, nadužívaného v období totalitního režimu v Československu) mají snížené riziko syndromu vyhoření, jsou výkonnější, zdravější a vůči společnosti pocítují větší vnitřní závazek (*commitment*) (Halbesleben, 2010). Hodnota engagement je pro firmu celkově blahodárná a dá se pozitivně ovlivnit kvalitativní diagnostikou – ať už při výběru („někdo se zajímá o to, jaký jsem“), nebo při rozvoji („dostávám zpětnou vazbu, naučím se něco nového“).



Obr. 1.2 Pyramida potřeb podle Abrahama Maslowa