

VAN, AMIKOR AZ ÁTLAG NEM JELLEMZI AZ EGÉSZET

A tehetségprogramok veszélyes féligazságai



Érthető, hogy az erőforrások lehető legjobb kihasználása fontos a vállalatok számára, és igyekeznek optimalizálni, hogy kibe és mennyi pénzt fektessenek. Ezért aztán a vezetők egy évben legalább egyszer összeülnek és megbeszélik, hogy milyennek látják a kollégákat, milyen volt a teljesítményük, milyen potenciált látnak bennük, mennyi bónuszt kapjanak, milyen tréningekre küldjék el őket, előléptessenek-e valakit vagy sem. Neve is szokott lenni ezeknek a meetingeknek, általában „talent review”-ként szerepel a naptárakban.

Nagy a kereslet egy olyan standardizált módszerre, amellyel mérni lehet a munkatársakat, meg lehet ítélni, mennyire hasonlítanak az elképzelt ideálhoz. Egy ponton a karrierünk során találkozni fogunk a tehetségek azonosítására tervezett kompetenciamodellel. Alapelve, hogy van valami a birtokunkban, például tudás, képesség, szakértelem, hozzáértés, alkalmasság, attitűd, motiváltság vagy ezek kombinációja, ami ahhoz szükséges, hogy jól tudjunk teljesíteni a munkakörünkben. Ilyesmikkel találkozhatunk: stratégiai gondolkodás, ügyfél-orientáltság, céltudatosság, kommunikációs készség vagy épp problémamegoldás.

Néhány ember, akit ismerünk, és/vagy aki ismer bennünket, és néhány, akivel nem is találkoztunk, értékeli a munkánkat, mi pedig abban reménykedünk, hogy jó konklúzióra jutnak. Ha szerencsések vagyunk és „high potential” munkavállalók (HiPo-k) leszünk, akkor több figyelmet kapunk a vezetőktől, a HR-től, több lehetőség nyílik meg előttünk, több tréningre mehetünk el. Ha nem, akkor nem. Tulajdonképpen a kompetencia az a lencse, amelyen keresztül a vállalat értelmez és értékeli bennünket, a potenciálra kapott értékelés pedig alapvetően határozza meg a jövőnket.

Gyakran hallani vezetőktől, hogy a munkatársak a cég legnagyobb értékei. Tehát épp a legnagyobb értékekről döntenek a rossz módszerek, hiedelmek alapján. Sehogy se hangzik logikusnak, sok kérdést vet fel ez a gondolkodás.

Mit is mérünk valójában?

Vegyük például a stratégiai látásmódot. Vajon ez inkább egy állapot? Helyzettől, tudástól, felkészültségtől függően változhat, hogy mennyire demonstrálja valaki. Esetleg inkább adottságnak mondanánk, ami relatíve stabil része a személyiségünknek? Isgalmas előre eldönteni, mert a pszichometriában a két dolgot alapvetően különböző módszerekkel kell mérni.

Az állapotot kérdőívekkel mérik, helyes és helytelen válaszokat tartalmazó teszteket használnak annak megítélésére, hogy birtokában vagyunk-e a szükséges tudásnak. Az egyén válaszadási preferenciáját

egy állapot, amely változhat attól függően, hogy mely időpillanatban töltötte ki a tesztet. A tudás és a készség például állapot, két időpillanatban lehet is különböző.

Jellemző vonásaink ugyanakkor stabilak, nem változnak jelentősen a szituációk függvényében. Ilyen például az extrovertáltság, a versengő adottság vagy épp a struktúra iránti vágyunk. Személyiségjegyeinket személyiségtesztekkel mérik például úgy, hogy értékelni kell magunkat egy skálán, hogy mennyire értünk egyet különböző, gondosan megkonstruált állításokkal. A másik lehetőség a szituációs tesztek használata, melyek különböző helyzeteket vázolnak, nekünk pedig azt kell megjelölnünk, amelyik a legjobban illeszkedik hozzánk.

Ennek fényében próbáljuk megítélni, hogy a célorientáltság állapot vagy személyiségjegy? Ha állapot, akkor az egyént kell megkérdezni, mert a vezetők nem tudhatják, hogy az adott pillanatban éppen mennyit birtokol belőle. Ha személyiségjegy, akkor személyiségtesztet kell használni, mert a vezető a legtöbb esetben nem pszichológus, hogy közelítőleg képes meghatározni. Ráadásul, ha úgy ítéljük meg, hogy személyiségjegy, akkor nem kell folyamatosan méricskélteni, mert nem változik jelentősen az időben.

A valóságban a vállalatok által definiált kompetenciák a kettő keverékei, így aztán egyik módszerrel sem mérhetők jól. Könnyen belátható tehát, hogy a tehetség és a kompetenciák megítélésére felkért személy, a vezető, nem igazán alkalmas a feladatra.

A Gallup Intézet akárhányszor vizsgált kiemelkedően teljesítő embereket, ugyanazt a mintát tapasztalta: a kiválóság egyéni jellemző. A munka világában bonyolulttan, homályosan megfogalmazott kompetenciák nem léteznek; ha mégis, akkor pedig nem igazán fontosak vagy irrelevánsak.

Valóban a munkavállalót értékeljük?

Kutatások azt mutatják, hogy bármilyen értékeléssel áll elő a főnök, a véleménye sokkal inkább a saját preferenciája lesz, és kevésbé szól arról, akit értékeli. Hiába írjuk körül az üzleti érzéket

néhány viselkedéssel, az adatok mégiscsak azt mutatják, hogy minden egyes értékelőnek eltérő kép él a fejében róla. Hányszor kell megfigyelni a magatartást ahhoz, hogy négyest adjunk rá? Van erre valami egyetemleges ajánlás? És ha olykor több lehetősége van a kollégának csillogtatni az üzleti érzékét, máskor kevesebb? Akkor ez most hányast ér? Mi a nagyobb: a miszlik

vagy a ripitya?

Mondhatnánk, hogy épp azért átlagoljuk több értékelő véleményét, hogy ezt a hibát kiszűrjük. De az átlag csak akkor szűri ki a hibát, ha a hamis adatok véletlenszerűen kerülnek a halmazba. Ha szisztematikusan jönnek, összegzésük több hibát okoz, nem kevesebbet. A valamennyi jó és valamennyi rossz adat átlagolása bizonytalan információt eredményez, nem jobbat. Ha mindenki lát valami keveset a kollégából, akkor, ha összeadjuk a megfigyeléseiket, nagyjából fognak jól látni és nem részleteiben.

Felmerülhet, hogy a vezető

sokat dolgozik együtt a csapattagokkal, így igencsak jó rálátása van az emberekre. Biztos ez? A Gallup egyik újabb kutatásában mindössze a munkavállalók 34 százaléka értett egyet azzal az állítással, hogy a főnökük tudja, hogy milyen projekten vagy feladaton dolgoznak.

A tehetség vagy a lehetőség számít?

Miért gondolják azt a HR-esek, hogy megtérülést csak bizonyos („HiPo”) emberektől várhatnak? Minden munkavállaló képes fejlődni, mindenki képes többet hozzátenni az eredményekhez. *Malcom Gladwell* (önismereti bestsellerek szerzője) kutatásai megerősítik, hogy azok az emberek jobban teljesítenek, akik részt vesznek tehetségprogramokban. De épp arra mutat rá, hogy nem a tehetség az, amely alapvetően ezt okozza, hanem a lehetőség a tapasztalatszerzésre, a gyakorlásra. Semmi csoda nincs tehát a tehetségprogramokban, pontosan az történik, mint a polcon a virággal: amelyiket gondozod, az fejlődik, amelyiket nem, az meg nem.

Ha arra kérjük a vezetőket, hogy értékeljék egy skálán, milyen növekedési potenciált látnak a kollégában, akkor az értékelésük megbízhatatlan lesz. Mit jelent a fejlődési potenciál és hogyan tudják megítélni, hogy mekkora? Ha ehelyett azt kérdezzük tőlük, hogy adnának-e nagyobb felelősségi kört neki most, a válaszuk megbízható lesz. Amikor a saját, tapasztalataikat, élményeiket értékeli, illetve azt, hogy milyen szándékaik vannak az illetővel, az megbízható adat, mert minden szükséges információ birtokuk-

ban van az érzéseikről, a megélésükről. A válaszuk szubjektív lesz ugyan, de megbízható. A megbízható nem azt jelenti, hogy pontos, hanem azt, hogy nem változik véletlenszerűen.

Mi működhet jobban a potenciálnál?

Vajon azt lényeges-e megtippelni, hogy a munkavállaló mennyi potenciál-bá-lát bírna cipelni, vagy az, hogy abban a pillanatban, amikor szükség van rá, mennyi érhető el éppen? Az embernek nem potenciálja van, hanem momentuma: egy adott pillanatban rendelkeznek valamennyi képességgel és tudással. A potenciál egyoldalú értékelés, nem ösztönöz fejlődésre, egy eldöntendő dolog, vagy van, vagy nincs. Ha valakire azt mondjuk, hogy tehetséges, van benne potenciál, az mindössze annyit jelent, hogy van kapacitása arra, hogy tanuljon, fejlődjön, jobb legyen. Pont úgy, mint bármely másik embernek. Ezzel szemben a momentumról tartott folyamatos beszélgetés a fejlődési lehetőségek megismeréséről szól, igyekszünk megérteni azt, hogy a napi tevékenységek közül milyen jellegű feladatokat végez örömmel a kolléga. Nem azt üzenjük neki, hogy „Sikeresen katalogizáltunk barátom, az egyik dobozból áttettünk egy másikba!”, hanem valami életszerűt adunk: segítünk megérteni, hol tart jelen pillanatban, és tudatosítjuk, hogy a fejlődés sebessége, iránya változtatható és az irányítása alatt van. Ha a potenciálról beszélnek neked, úgy érzed, hogy jól van, ezt is letudtuk; ha a momentumról szól a beszélgetés, akkor az az érzésed, hogy törődnek veled.

Azt mérjük, amit mérhetőnek gondolunk és ne azt, amit igaznak tartunk!

Nézzük meg újra, hogyan definiáltuk a kompetenciákat, mennyire felelnek meg a fenti kritériumoknak! Vizsgáljuk meg a kérdőíveinkben a kérdéseket, állításokat! Fontoljuk meg a skálázást! Győződjünk meg arról, hogy minimalizáltuk az értékelők anomáliáját, azaz a saját élményeiket skálázzák és ne valami spekulatív fogalmat!

Ne azt préseljük ki a vezetőkből, hogy egy ötös skálán mennyire volt együttműködő vagy csapatjátékos a kolléga, hanem azt, hogy mit tennének vele a legszívesebben például egy projekt vagy a negyedév végén, milyen tapasztalataik,

Nehéz megbízható kutatást találni arról, hogy akik a birtokolják a vállalat által meghatározott kompetenciák többségét, valóban jobban teljesítenek-e

megéléseik voltak az illetővel kapcsolatosan. Ezek után bátran megkérdezhetünk több embert is, mert ebben az esetben a több információ jobb információ lesz, ráadásul az átlagolással ki tudjuk szűrni a véletlenszerű fluktuációt is. És aztán, ha jön a talent review meeting, biztosak lehetünk abban, hogy jó adatokat nézünk. Ne idolizáljuk a kompetenciát, elegendő lesz pusztán annyi, hogy jó hozzáállású, fejlődni vágyó kollégákat válogatunk be a tehetségprogramunkba. Ha foglalkozunk velük, húzóemberek lesznek.



DOBAY RÓBERT
szervezet- és vezetőfejlesztési tanácsadó,
a Behaviour magazin szerkesztőbizottságának tagja

A teljesítményértékelés értékelése

45%-a

HR-vezetőknek nem tartja relevánsnak a dolgozó megítélésében

69%-a

a dolgozóknak valja, hogy jobban dolgozna, ha elismernék

58%-a

a cégeknek nem tartja üzletileg hasznosnak a teljesítményértékelést

8%-a

cégeknek üzletileg hasznosnak tartja a teljesítményértékelést

Forrás: Gallup, „State of the Global Workplace” 2017