

RENESSANCE PROJEKTIVNÍCH METOD PRO VÝBĚR MANAŽERŮ

V psychodiagnostické baterii zkušeného psychologa práce a organizace sestavené pro výběr na pozici manažerů všech stupňů opět začínají vévodit projektivní metody v čele s Rorschachem a Zulligrem. Nadějnými výsledky se pyšní i Lüscherův barevný test.

Pojem projekce uvedl do psychologie koncem devatenáctého století psychiatr Sigmund Freud jako výraz obranného mechanismu proti úzkosti, kdy člověk promítá potřeby a pocity do druhých osob či okolí. Na podobném principu jsou založeny projektivní metody. **Vyšetřovaná osoba zpravidla reaguje na mnohoznačné podněty například náhodně vzniklé obrazce, které interpretuje v souvislosti se svojí intrapsychickou výbavou, aktuálním psychickým stavem a motivačními dispozicemi.**

Projektivní metody sice postrádají psychometrické zhodnocení jako standardizované testy dotazníkové, zato pronikají do hloubky osobnosti, kterou pojímají v celistvosti a v psychosomatické jednotě. Dokáží zachytit psychickou a psychosociální dynamiku člověka včetně vlastností latentních i nevědomých.

Projektivní metody většinou nedovolují vyšetřované osobě zkreslit výsledky, neboť nerozpozná o čem metoda vypovídá a nechápe co i jak se vyšetřením sleduje.

V psychologii práce, zejména při výběru top - managementu a osob pro exponované profese, prožívá v jedenadvacátém století aplikace rorschachovských metod pozvolnou renesanci. Rorschachův, Lüscherův a Zulligerův Dia Test – i tabulový test mohou tvořit efektivní psychodiagnostické doplňky v dnes již osvědčené metodě Assessment Centre.

Projektivní metody umožňují zjištění více nebo méně utajovaných tendencí a emotivních zvláštností osobnosti, které často výrazně ovlivňují profesionální chování a pracovní výkonnost. Na rozdíl od AC, vypovídají například o podezření na poruchu osobnosti, o akcentovaných rysech a o příčinách problematické adaptability v pracovním prostředí.

Zkušený rorschachista vyčte z protokolu soubor vlastností, sklonů, pocitů a potřeb, kterými může popsat **manažerský charakter**. Rorschach dokáže například odhalit osoby inklinující k selhání, Protokol „životních nehodářů“ je vždy v nějakém ohledu výjimečný a vymyká se z normy. Přestože výsledky Rorschacha a Zulligera jsou vysoce individuální mohou napovědět o míře přizpůsobivosti, vzrušivosti, povrchnosti, rozvážnosti, seberegulaci, racionalitě, emoční labilitě či stabilitě, citlivosti, přecitlivělosti, náládovosti, ctižádostivosti, stresové odolnosti, soběstačnosti, sebedůvěře, rigiditě, flexibilitě, lehkovážnosti, odpovědnosti, svědomitosti, spolehlivosti, empatii, toleranci, obezřetnosti a o projevovaných i zastíraných sklonech k agresivitě nebo úzkosti, k impulsivnosti, dekoncentraci, o potřebách seberealizace, opory, nezávislosti anebo o pocitech méněcennosti, viny apod. Je možné dokonce odstupňovat agresivní formy od prosté opozičnosti, sebesprosazování, až k hostilnímu reagování. Podobně i v příznacích úzkosti lze poznat neklid, nejistotu, nerozhodnost, ostražitost až po vysloveně nepřiměřené reagování prezentované například vztahovačností případně i paranoidními formami.

Používání Rorschacha v psychologii práce a v dopravní psychologii má letitou historii jak dokazují výsledky šetření ve Spojených státech, Anglii, Švýcarsku, Německu a Japonsku.

První výsledky výzkumů s vyšetřením Rorschachem pochází z první poloviny minulého století. V USA se například srovnávalo ve čtyřicátých letech hodnocení výběru 76 průmyslových kádrů se stejným počtem párových partnerů a zjistilo se, že::

- úspěch v ředitelské pozici může být podle ROR předvídan,
- úspěšní manažeři mají základní charakteristiky nezávislé na jejich specializaci,
- samotné intelektové schopnosti nedovolují pro vedoucí pozici úspěšnou prognózu.

Shodných výsledků docílili v obdobných šetřeních Molly Harrower – Erickson se Steinerem (1943), kteří promítali Rorschachovské tabulky na diapozitivech. Totéž později dělali Munroe (1948), Hire a Khelan (1950). Sérii těchto experimentů dovršili sestavením úspěšné metodiky

Piotrowski, Rock a Grely (1963). Snímali Rorschacha u 110 ředitelů průmyslových firem a společností. Na základě analýzy psychogramů zkonstruovali stupnici, vyjadřující v číslech a v zjednodušeném schématu, vyhlídky na úspěch ve špičkové manažerské pozici. Podkladem této stupnice bylo 15 pozitivních a 17 negativních rorschachovských znaků, které dovolují rozlišit signifikantním způsobem schopné vrcholové manažéry od méně schopných a neschopných. **Zkušený rorschachista může z uvedených znaků hypoteticky odvodit i stupeň emoční inteligence v dnešním pojetí.**

K hlavním přednostem Rorschacha je schopnost informovat o reakcích osobnosti v situaci kdy může disponovat jenom s vlastními zdroji. Jde v podstatě, při individuálním předkládání tabulek, o zkouškový moment podobný některým momentům v metodě Assessment Centre. **Ukázalo se, že obdobně se chová manažér v životních a profesních podmínkách.** Vysoká zůstává pravděpodobnost, (tak jako při modelové situaci Assessment Centre,) že se člověk snímáný Rorschachem může podobně chovat i v praktickém životě, v zaměstnání a v rodině. Ostatně praxe s ROR dokládá, že například ze selhání pouze u jedné tabulky, je možné **hypoteticky odvozovat možnost selhání zejména v náročných stresových a konfliktních životních a pracovních podmínkách.**

Při vyšetření Rorschachem se člověk již nemůže dovolávat svých vědomostí, zkušeností, znalostí, ale je nucen mobilizovat svoje nejskrytější potenciality, aby se vyrovnal s novou a mnohdy i překvapivou skutečností. Interpretace protokolu, podle všech kritérií a ve všech souvislostech, tzn. nejenom posouzení kvantity a kvality odpovědí včetně komplexových, reakčního času, způsobu apercepce, stupně prožívání aj., nýbrž i obsahu interpretací a způsobu jejich zdůvodňování, může objevit nejednu převoditelnou informaci do profesionálního chování jako málokterá jiná metoda. Z výsledků se dá vytěžit o to více, oč lépe zná psycholog životní a profesní historii vyšetřované osoby. Naše dosavadní praxe s Rorschachovou metodou v psychologii práce a dopravy naznačuje, že pro výběr do dělnických profesí přichází zřídka v úvahu, pouze pokud se jedná o práce v nebezpečném prostředí či s nebezpečnými prostředky (výbušniny, chemické látky, exponovaná silniční doprava aj .) a o pracovníky, kteří podstupují riziko například hasiči a záchranáři.

Tato klasická projektivní metoda doplněná vybranými psychodiagnostickými technikami, je užitečná pro výběr osob do manažerských pozic všech stupňů, zejména do vysoce odpovědných a stresem zatížených funkcí, dále pro výběr leteckých dispečerů, pilotů, strojvedoucích, operátorů jaderných elektráren, řidičů nebezpečného nákladu a dálkové mezinárodní kamionové a autobusové dopravy, potápěčů, střelníků, policistů, špiónů, osob s opakovanými úrazy a nehodami, odstřelovačů, členů speciálních vojenských a zásahových jednotek, pyrotechniků a dalších.

Výsledky vyšetření Rorschachem mohou upozornit na problémové pracovníky například s psychopatickými rysy a s některými zvláště zdůrazněnými vlastnostmi, na osoby které negativně ovlivňují interpersonální vztahy na pracovišti a jsou zdrojem konfliktů. Tito lidé nejsou zpravidla schopni podávat odpovídající výkon a musejí pro svou animalitu neustále měnit zaměstnavatele. Bývají mezi nimi i nadprůměrně inteligentní lidé, kteří pokud jsou pouze vyšetřováni psychometrickými metodami nebo jen systémem Assessment Centre, nemusejí být odhaleny a mohou tak dočasně obsadit i významné manažerské posty, zdevastovat interpersonální vztahy a případně ekonomicky poškodit firmu.

V pracovních psychologické praxi se setkáváme například s osobnostmi s psychastenickými rysy. Tito manažeři jsou svými nadřízenými popisováni jako lidé nadměrně obezřetní, opatrní, důslední, konformní, svědomití, úzkostlivě dbalí předpisů, ale často nerozhodní, respektující až přehnaně autoritu, nejistí a s obavou s vyšší odpovědností.

Rorschach může ukázat i na osoby s vlastnostmi z okruhu hysterické psychopatie, které se vyskytují u obou pohlaví a bývají pramenem konfliktů, intrik, pomluv, lhaní a podvádění v sociálním prostředí. Tito jedince charakterizuje emotivní nestálost, přetvářka, zastírání, egoismus, nepořádnost, lenost, nespolehlivost, nižší sebeovládání, impulsivnost, potřeba pozornosti, dominance, výjimečnosti a uznání. Příznačná je pro ně nepoučitelnost dána i tím, že nejsou schopni vnímat příčinu problémů u sebe a vytrvale obviňují okolí.

Na pracovištích můžeme narazit i na člověka trpícího špatnou kontrolou reality a se sklony identifikovat se někým jiným, například s nejbližší osobou, s nadřazeným nebo s rolí atraktivní profese. Příkladem je mladý muž, který se úspěšně vydával za tiskového mluvčího ministra a později i technopárty. U pseudologické psychopatie splývají fantazie a skutečnost, aniž si to postižený uvědomuje. **Tací adepti si umějí při přijímacím pohovoru vynalézavě získat pozornost, budít důvěru a jevit se v nejlepším světle. Dokáží se vcítit do nové role a zprvu dokonale zmást personalisty i vedoucí manažery.**

Projektivní metody mohou také signalizovat u vybíraných uchazečů pro vedoucí pozici odchylky od normy například možnost zneužití vedoucího postavení, zkreslování výsledků a egoistické tendence zneužívat postavení k vlastnímu prospěchu.

Rorschach a Zulliger mohou potvrdit přítomnost neurotických příznaků jako odezvy na zátěžové a stresově vnímané podmínky a situace i v oblasti interpersonálních vztahů. Manažeři pak trpí dekoncentrací, zapomnětlivostí, reagují zkratkovitě, úzkostně, roztržitě i vznětlivě a neadekvátně k realitě. **Výkonnostně nestačí nárokům konkrétní pozice, což prohlubuje jejich stres a rozvíjí neurotické reakce.**

Z vyšetřování osob náchylných k úrazům a nehodám, plyne, že lze pomocí projektivních metod nalézt určité predispozice. U řidičů z povolání, kteří se dopouštějí opakovaných nehod, zpravidla sledujeme neurotický mechanismus manifestovaný nezvládnutou úzkostí nebo agresivitou.

U manažerů se syndromem vyhoření objevujeme v Rorschachu příznaky exhaustivní neurózy nebo neurastenie. V protokolech se dají rozlišit. Obsah odpovědí se obvykle váže na základní problematiku neutěšeně vnímaného pracovního prostředí v kontextu se strukturou osobnosti a aktuálním psychosomatickým stavem.

Z protokolů rorschachovských metod je možné vytěžit strukturu schopností, vlastností, sklonů, pocitů a potřeb - například:

- Kvantitativní stupeň inteligence s případným poukázáním na příčiny nedostatku rozumových schopností a na důvody útlumu její produkce a celkové výkonnosti,
- Kvalitativní posouzení inteligence spočívá v určení specifické orientace – praktická, teoretická a emoční, nadání tvůrčí, technické, abstraktní, umělecké, organizační, pedagogické.
- Úroveň myšlení z hlediska pohotovosti, stereotypnosti, pohyblivosti, banálnosti, originality, analytičnosti a případné podezření na pseudologické tendence,
- Inklinace osobnosti k extro či introverzi, k egocentrismu, altruismu, narcismu, optimismu, pesimismu, náladovosti aj.
- Emotivitu ve smyslu vzrušivosti, vyváženosti, stability, brzdění, útlumu, plochosti, bohatosti, prožívání včetně zvládnání negativních emocí,
- Kvalitu sociálních kontaktů a vztahů s možným odcizením a selháváním nebo naopak přizpůsobivostí, vstřícností, komunikativností, respektu k druhým.
- Motivaci vyjádřenou potřebami - uznání, jistoty, bezpečí, opory, uplatnění, vyniknutí a dominance, nezávislosti, klidu, převahy apod.
- Sklony k týmové spolupráci, toleranci, agresivitě, opozici, kritičnosti, pedanterii, vzdoru, vytrvalosti, nedůvěřivosti, vztahovačnosti, opatrnosti, svědomitosti, nejistotě, citlivosti až přecitlivělosti.
- Pocity méněcennosti, viny, nedostačivosti, opuštěnosti, selhávání, izolace.

- Předpoklady orientace na vedoucí postavení (vpravit se do role, učit se a udržet se v roli), citlivě vnímat své i cizí chyby a umět se poučit ze zkušeností.
- Náznaky potenciálního zneužití vůdcovské role s podezřením na falšování firemních výsledků.
- Schopnosti operativně se vyznat v problémech a tvořivě nastartovat možnosti řešení objektivního, emocemi a předsudky nezatíženého vnímání.
- Převažující aktivní či pasivní přístup k plnění úkolů, odporu k změnám a inovacím.
- Tendence k ohleduplnému, společenskému, sebekritickému a empatickému chování.

Roschachovští experti se shodují na stanovisku pokládat souborné výsledky **projektivních testů za pracovní hypotézy**, které prověřují a upřesňují dalšími vybranými metodami, včetně psychometrických a výkonových a doplňují explorací, zevrubným studiem životní i profesionální historie vyšetřované osoby a referencemi z více zdrojů..

Jediná nevýhoda při aplikaci rorschachovských metod včetně Lüscherova barevného testu spočívá v jejich složitosti spojené s časovou náročností při hodnocení a interpretaci, která je závislá na bohatých znalostech psychologie osobnosti, dynamické psychologie a praktických zkušenostech z práce s projektivními metodami.

PhDr.Mgr. Karel Havlík