

RORSCHACH V PSYCHOLOGII PRÁCE A ORGANIZACE

Karel Havlík

Abstrakt:

Přehledová studie o historii a aplikaci Rorschachovy metody v psychologii práce a organizace doplněná o nové praktické poznatky přináší pro psychologickou obec některá dosud nepublikovaná fakta. Studie informuje o novince – vybraných Rorschachových znacích pro pracovní psychodiagnostiku, které mohou upřesnit v souladu se znalostí profese, výsledky Rorschachových protokolů. Rorschach, jako klíčová výběrová metoda, je schopna predikovat úspěšnost v manažerské pozici a upozornit na psychopatologické fenomény.

Klíčová slova: *Rorschach v průmyslu – aplikace metody v minulosti a přítomnosti – klíč pro výběr vrcholového managementu a osob pro rizikové profese*

ÚVOD

Uplatnění Rorschachovy metody v psychologii práce a organizace zůstává u nás sporadické. Svědčí o tom i nepatrný počet odborných prací o této problematice. Důvodem může být také klasická skupinová organizace pracovních psychologického vyšetřování, která se nepoužívá v klinické psychologii, kde Rorschach zdomácněl.

Pravděpodobné příčiny nezájmu o využívání projektivních metod v psychologii práce, můžeme také hledat v minulosti, kdy převažovala v této oblasti “psychotechnika ” a výběr adeptů na náročné pracovní pozice se opíral o výkonnostní a odbornou stránku osobnosti, o poznání úrovně schopností a inteligence i o důsledná psychometrická měření.

POHLED DO HISTORIE APLIKACE RORSCHACHA V PSYCHOLOGII PRÁCE

V druhé polovině minulého století byl tento pohled v psychologii práce přehodnocen. Ukázalo se, že vůdčí roli sehraje v pracovním procesu osobnost pojatá komplexně. V posledním desetiletí bylo například doloženo, že vedle odbornosti a schopností, převládá v osobnosti úspěšných manažerů, kromě souboru pozitivních rysů, především kvalita emoční inteligence.

Psychologické vyšetřování v průmyslu se začalo orientovat na zkoumání celistvé osobnosti, poznání vlastností příznačných pro určitou profesi či řídicí pozici i na poznání úrovně a struktury schopností. I když se aplikovaly zejména psychometrické metody, prostor se dostával i některým méně složitým projektivním metodám, například Baum – testu, Lüscherovu testu, Hand testu a zejména testu Hanse Zulligera.

V psychologii práce přesto není aplikace Rorschacha novinkou. Ve dvacátých letech minulého století, krátce po uveřejnění Rorschachova díla, vyšetřil Roehmer (Schlegel 1970)

tímto testem německého továrníka a vedoucí pracovníky jeho firmy. Na podkladě výsledků načrtl velmi dynamický obraz tohoto vrcholového managementu s jeho kladnými i zápornými stránkami a s přihlédnutím k specifice každé konkrétní pozice. Experimentátoři dospěli k zjištění, že metoda má vícedimenzionální rozsah a dovoluje diagnostiku více nebo méně latentních tendencí i afektivních zvláštností osobnosti, které ovlivňují chování v pracovní pozici. Rorschach například umožňuje predikovat nejenom výkonové zaměření člověka bezprostředně spojené s jeho rysy a motivací, ale i míru a způsob adaptace na profesionální život v závislosti na pracovním prostředí, ve kterém se tento život odvíjí.

Po prvním pokusu, který zůstal takřka nepovšimnut, nastává pro Rorschachovu metodu v oblasti psychologie práce a organizace, několikaleté období latence. V soutěži s tehdejší psychotechnikou, která měřila schopnosti pracovníků v rychlém sledu nejrůznějších zkoušek, nemohl individuální, zdoluhavý a na znalosti náročný projektivní systém vyšetření, spojený s časově i odborně složitým hodnocením, obstát. Využití přednosti této projektivní techniky, při zachování efektivnosti vyšetření, znamenalo pokusit se změnit způsob administrace z individuálního na skupinový.

Až v průběhu třicátých let začínají nové experimenty s Rorschachem, které počítají s odlišnými pracovními podmínkami průmyslových psychologů, kde rozhoduje ekonomické využití času v závislosti na velkých počtech vyšetřovaných osob. První poznatky napovídaly, že tento projektivní nástroj může přispět za předpokladu, že práce s ním je v souladu s Rorschachovými zásadami signování a interpretace, k odhalení patologických vlastností osobnosti, které jinak zůstávaly skryté a souvisely s potenciálním selháním v exponované pozici. Tyto negativní znaky se objevovaly v protokole vyšetřované osoby, i když byla Rorschachem vyšetřena dalšími nezávislými znalci. (Bohm, et. al. 1975)

Skupinovou aplikaci této metody pro výběr kandidátů na ředitelskou funkci zkoušeli američtí psychologové. Za nejzdařilejší je pokládána modifikace Rorschacha nazvaná Structured Objective Rorschach Test – S.O.R.T. (Piotrowski et.al.1963) Autor modifikace J.B.Stone předkládal skupině vyšetřovaných manažerů originální obrazce v tabulkové nebo sešitové formě a nechal je samostatně zaznamenávat interpretace na předložené listy. Ve spolupráci s Hicksem uskutečnil výběr 76 průmyslových kádrů pomocí Rorschacha a stejný počet párových partnerů bez Rorschacha a podařilo se mu zjistit, že:

- úspěch v ředitelské pozici může být podle Rorschacha předvídan,
- úspěšní manažeři mají v Rorschachových protokolech základní charakteristiky nezávislé na jejich specializaci,

- samotné intelektové schopnosti nedovolují pro vedoucí pozici úspěšnou prognózu.

Shodných výsledků docílili v obdobných šetřeních Molly Harrower – Erickson et. al. se Steinerem (1943), kteří promítali diapozitivy Rorschachových tabulek. Totéž později zkoušeli Munroe (1948) a další. Sérii těchto experimentů dovršili sestavením úspěšné metodiky Piotrowski, Rock a Grely (1963). Snímali Rorschachovým testem 100 ředitelů průmyslových firem a společností. Po rozboru profesiogramů a na podkladě analýzy z toho odvozených psychogramů, sestavili stupnici vyjadřující v číslech a v zjednodušeném schématu vyhlídky na úspěch ve špičkové manažerské pozici. Podklad této stupnice tvořilo 15 pozitivních a 17 negativních Rorschachových znaků ověřených diferenční validitou. Vybrané znaky dovolují rozlišit signifikantním způsobem schopné od neschopných manažerů.

NAŠE ZKUŠENOSTI S RORSCHACHOVOU PSYCHODIAGNOSTIKOU

Naše zkušenosti napovídají, že lze ze zmíněných Rorschachových pozitivních znaků odvodit některé komponenty emoční inteligence v dnešním pojetí, která je nezbytná pro úspěšnou činnost manažera. V strohém přehledu uvádíme příklad možností interpretace jedné z klíčových Rorschachových determinant bezprostředně souvisejících s emoční inteligencí:

1. pohybové lidské odpovědi B – aktivní – pasivní – reaktivní...
2. nositele pohybu a jejich vlastnosti – sociabilita, altruismus
3. obsahová dimenze pohybu: hostilita – afiliace – interakce - souznění, konflikty, útok, nepřátelství, přátelství, rozhovor, hlazení, objímání, přetahování...
4. obsah vyjadřující spolupráci – soutěživost – individualismus – týmová práce, vzájemná pomoc nebo soupeření, kariérismus, snaha po vyniknutí, sebestřednost...
5. obsah ukazující na dominanci – submisi - sklon podrobovat si ostatní nebo manifestovat převahu, slabost, podrobení, závislost, nezávislost...
6. aktivní lidský pohyb B jako výraz aktivního a vstřícného postoje k životu.
7. počet a kvalita FFb spolu s B, které v závislosti na obsahu mohou znamenat empatii se schopností diferencovat v interpersonálních vztazích, chápat potřeby a zájmy druhých umět se jim přizpůsobit a korigovat vzájemné interakce. (Havlík 2011)

Piotrowski (1963) dále vypracoval první vzor s definicí osmi hlavních osobnostních složek souvisejících s optimální způsobilostí k profesionální činnosti:

1. hnací síla (motivace) – tendence realizovat nějakou věc významnou a nesnadnou,
2. postoj nebo role, které chce vyšetřovaný v životě hrát,

3. kvalita a pravidelnost úrovně výkonu jedince,
4. vytrvalost nebo kontinuita – úsilí zaměřené k určitému konstruktivnímu cíli i proti překážkám,
5. vztahy k autoritě nebo virtuální vztah k nadřízeným,
6. postoj vůči skupině jednotlivců stejného věku nebo stupně kvality ducha soutěživosti a spolupráce, které bude prokazovat vůči sobě rovným,
7. odpovědnost nebo stupeň důvěry, která mu může být dána, aby vykonal úkoly, které jsou mu svěřeny,
8. energie a nezávislost, nezbytné pro podstoupení a převzetí rizika nových akcí.

Piotrowského osobnostní složky sice neztrácejí ani dnes na platnosti, nicméně se současná kritéria psychologického profilu manažera orientují také na:

- adaptabilitu – komplexní i situační,
- emocionalitu a temperament – způsob a hloubka prožívání
- stresovou a frustrační odolnost
- motivaci – postoje, hodnoty, potřeby, zájmy
- sebedůvěru – nezávislost, akčnost, energičnost a rozhodnost
- kreativitu – představivost, vynalézavost, nápaditost
- interpersonální vlastnosti- sociabilitu, empatii, schopnost kompromisů a řešení krizí i konfliktů
- sebekontrolu a sebeřízení – schopnost učit se z vlastních chyb
- kooperativnost s altruismem - potřebou myslet na bližní a vyjadřovat podporu
- autoritativnost a věcnou racionální komunikativnost
- inteligenci – struktura, kvalita a kvantita, analytické, koncepční, organizační, logické, kombinační myšlení, jeho pohyblivost, originalita, druh paměti v kontextu s profesí
- výkonnostní předpoklady – řešení otevřených i uzavřených, standardních i nestandardních problémů, houževnatost, vůle.
- mravní a etické vlastnosti včetně specifických firemních norem – odpovědnost, čestnost, poctivost, svědomitost, spolehlivost, ukázněnost. (Hroník 1999)

RORSCHACH MŮŽE PREDIKOVAT PROBLÉMOVÉ JEDINCE

Rorschachova metoda nabízí možnost získávat při výběru adeptů na pracovní pozice potřebné informace o všech citovaných manažerských pracovně psychologických kriteriích z aspektů percepčně kognitivních i psychodynamických a rovněž může detekovat a rozlišovat problémové jedince.

Lidé s akcentovanými vlastnostmi a podezřením na disharmonický vývoj či na poruchu osobnosti, mohou nepříznivě ovlivňovat interpersonální vztahy na pracovišti a bývají zdrojem konfliktů. Tito nestandardní jednotlivci nejsou obvykle schopni podávat požadovaný výkon a musejí pro své osobnostní zvláštnosti neustále měnit zaměstnavatele. Nacházejí se mezi nimi i nadprůměrně inteligentní lidé, ale zpravidla s omezenou účinnou kapacitou rozumu, kteří pokud jsou pouze vyšetřováni psychometrickými metodami nebo jen systémem Assessment Centre, nemusejí být odhaleni a mohou tak dočasně obsadit i významné manažerské posty, zdevastovat mezilidské vztahy a případně ekonomicky poškodit firmu.

V pracovně psychologické praxi potkáváme například i osobnosti s psychastenickými rysy. Tací manažeři jsou svými nadřízenými popisováni jako pracovníci nadmíru obezřetní, opatrní, důslední, konformní, svědomití, odpovědní a dbalí předpisů, ale často nerozhodní, úzkostní, respektující až přehnaně autoritu, nejistí a obávající se vyšší odpovědnosti.

Rorschach dokáže ukázat i na osoby s vlastnostmi z okruhu hysterické psychopatie, které se vyskytují u obou pohlaví a stávají se pramenem konfliktů, intrik, pomluv, lhaní a podvádění v sociálním prostředí. Takové pracovníky charakterizuje emotivní nestálost, přetvářka, zastírání, egoismus, nepořádnost, lenost, sebestřednost, nespolehlivost, neodpovědnost, impulsivnost, potřeba pozornosti, dominance, výjimečnosti a uznání. Příznačná je pro ně nepoučitelnost dána i tím, že nejsou schopni vnímat příčiny problémů u sebe a z chyb obviňují ostatní.

Rorschach je také schopen signalizovat u vybíraných uchazečů pro řídicí pozici odchylky od normy, například možnost zneužití vedoucího postavení, zkreslování výsledků a egoistické tendence využívat pracovní pozici k vlastnímu prospěchu.

Rorschach diagnostikuje kořeny neurotických příznaků jako odezvy na úkoly, které manažeři považují za přehnaně náročné a na zátěžové situace i v oblasti interpersonální. Pracovníci pak trpí dekoncentrací, zapomnětlivostí, reagují zkratkovitě, úzkostně, podrážděně, roztržitě i vznětlivě a neadekvátně k realitě. Výkonnostně nestačí nárokům dané pozice, což prohlubuje jejich stres a rozvíjí neuroticko depresivní symptomatologii.

Z vyšetřování osob náchylných k úrazům a nehodám plyne, že lze pomocí Rorschacha nalézt určité predispozice. U řidičů z povolání, kteří se dopouštějí opakovaných nehod, často

shledáváme neurotický mechanismus manifestovaný nezvládnutou úzkostí, agresivitou nebo impulsivností. V Rorschachu zpravidla selhávají a jejich protokoly nehýří interpretacemi.

U manažerů se syndromem vyhoření objevujeme v Rorschachu příznaky exhaustní neurózy nebo neurastenie. V protokolech se dají dobře rozlišit. Obsah odpovědí se obvykle váže na pokleslou stresovou a frustrační odolnost a na neutěšeně vnímané pracovní prostředí v kontextu se strukturou a inklinací osobnosti i aktuálním psychosomatickým stavem.

PŘEHLED VYBRANÝCH POZNATKŮ RORSCHACHOVY PSYCHODIAGNOSTIKY

Rorschach je potřebný i v současném moderním pojetí psychologie práce a organizace – v diagnostice manažerských, sociálně psychologických a interpersonálních kompetencí. Z Rorschachových protokolů je možné vytěžit o osobnosti řadu poznatků důležitých pro psychodiagnostiku způsobilosti k výkonu i chování zejména v psychicky velmi náročných a specifických pracovních pozicích. Výsledky projekce mohou informovat o:

- kvantitativním stupni inteligence s poukázáním na příčiny nedostatku rozumové kapacity a na důvody útlumu její produkce i rozumového selhávání,
- kvalitativním posouzení inteligence spočívající v určení specifické orientace – praktická, teoretická a emoční, nadání tvůrčí, technické, abstraktní, umělecké, organizační, pedagogické.
- úrovni myšlení v souvislostech i detailech a z hledisek pohotovosti, koherence, stereotypnosti, pohyblivosti, banálnosti, originality, analytičnosti a o případném podezření například na pseudologické tendence,
 - inklinaci osobnosti k extro či introverzi, k submisivitě, závislosti, aktivitě, pasivitě, optimismu, pesimismu, náladovosti, sensitivnosti, afektivnímu naladění aj.,
 - struktuře a charakteru percepčně kognitivních procesů,
 - emotivitě ve smyslu reaktivity a odezvy, přizpůsobivosti, vyváženosti, stability, vlivu na kvalitu myšlení i paměti, útlumu, plochosti či bohatosti prožívání včetně míry pozitivních emocí zvyšující kapacitu pozornosti a přispívající k vytváření recipročního altruismu a způsobu zvládnutí emocí negativních potlačujících kognitivní výkon a redukujících flexibilitu vnímání, hodnocení a reagování, (Lečbych 2013)
 - možném chronickém stresovém přetížení a o stupni stresové a frustrační odolnosti s možnou latentní predispozicí k stresovému zahlcení a reagování ofenzivnímu nebo defenzivnímu, rezignujícímu či blokujícímu,

- kvalitě sociálních vlastností, kontaktů a vztahů s možným odcizením, izolovaností a selháváním, o čtení emocí spolupracovníků, druhu a úrovni komunikativnosti, o míře empatie, o respektu či despektu k druhým i k jejich potřebám a zájmům,

- motivaci vyjádřené také potřebami - uznání, bezpečí, opory, uplatnění, vyniknutí, jistoty, klidu, souladu, volnosti, změny, úspěšnosti aj.,

- sklonech k individualismu, egoismu, k ústupkům a kompromisům, k týmové spolupráci, toleranci, opozici, kritičnosti, sebestřednosti, pedanterii, rigiditě, vzdoru, vytrvalosti, nedůvěřivosti, vztahovačnosti, opatrnosti, svědomitosti, nejistotě aj.,

- agresivní orientaci manifestované impulzivním vybitím, násilím, tvrdostí, zpupností, soutěživostí, průbojností, sebeprosazováním, ctižádostivostí, neústupností,

- pocitech méněcennosti, viny, nedostačivosti, opuštěnosti, selhávání, osamocení, prázdnoty, nemilovnosti,

- předpokladech pro výkon vedoucí role (vpravit se do role, učit se a udržet se na pozici), o citlivém vnímání svých i cizích chyb a dovednosti poučit se,

- přístupu k řešení problémů – intelektově či intuitivně, tedy i méně efektivně v situacích, které vyžadují řešení racionální, rozvážné a systematické,

- možných náznacích potenciálního zneužití vůdcovské role s podezřením na možnost falšování firemních dat a výsledků.

- způsobilosti operativně se vyznat v interpersonálních vztazích i frustracích a o schopnosti tvořivě nastartovat možnosti řešení aktuálních problémů a konfliktů pomocí objektivního, emocemi a předsudky nezatíženého vnímání,

- převažujícím aktivním či pasivním přístupem k plnění úkolů, o vynalézavosti, nápaditosti nebo odporu či podpoře změn a inovací,

- tendencích k snášenlivosti, sebekritice, sebezpytování, sebepřeceňování nebo sebedoceňování, k přijímání výtěk i pochval a k prohloubení sebepoznání.

Praktickou novinkou je vytvoření přehledného hodnotícího znakového schématu osobnostních rysů, obsahující například Rorschachův způsob apercepce, typ prožívání, vybrané formule, fenomény, aj. K uvedeným osmnácti položkám jsou v našem psychodiagnostickém systému přiřazeny odpovídající trsy Rorschachových znaků, které mohou, pokud se s nimi nepracuje mechanicky, ale v souladu s Rorschachovými postupy, usnadnit a zrychlit interpretaci protokolu. (Havlík 2013)

ZÁVĚR

Rorschach je nástroj královský, avšak není všemocný. Při výběrových řízeních se setkáváme s protokoly bohatými i chudými. Interpretace tabulí (skvrn) jsou rozmanité i podobné s nestejnou vahou a s různě propletenými vazbami. Pochopit je a dokázat je správně rozplétat a splétat v duchu Rorschachových zásad se považuje za umění.

Z praxe víme, že se při snímání Rorschacha zpravidla prosadí interpretace vycházející z hluboce v osobnosti zakořeněných rysů a motivů. Žádný protokol nemůže proto být výčtem všech zmíněných manažerských komponent. Podstatné ovšem je, že se v protokolu mohou objevit patologické znaky klonící se k hypotéze o nestandardní osobnosti a o jejím předpokládaném problémovém chování. V Rorschachovu systému platí zákon kvantové fyziky – vše souvisí se vším - jeden Rorschachův znak nebo soubor znaků (trsy proměnných) kontrolují druhé. Dvěma i více cestami se tedy dá dospět k stejným výsledkům. (Havlík 2011)

Aplikace Rorschachova experimentu v psychologii práce a organizace vyžaduje důkladnou znalost profesiogramů a kompetencí, strukturu a druh psychických nároků, úroveň vzdělání s obsahem specifické odbornosti jakou pozice vyžaduje v konfrontaci s pracovním prostředím a firemní kulturou. Z těchto hledisek je nutno pohlížet na výsledky Rorschacha. Některé patologické znaky v protokolu nemusí proto nutně znamenat nepřizpůsobivost při výkonu profese, nejenom proto, že lze v protokolu nalézt i kompenzační mechanismy, nýbrž i v souvislosti s obsahem a zvláštnostmi předpokládané pracovní pozice.

Rorschach má dnes nezastupitelné opodstatnění v konkurzech na odpovědné vedoucí pozice s rozsáhlými řídicími a rozhodovacími pravomocemi. Praxe napovídá, že optimální nasazení této metody je v druhém výběrovém kole pro předem vytipované adepty, kteří úspěšně absolvovali výkonnostní zkoušky a prověrku kognitivních stylů.

Rorschach podává, kromě již výše citovaných faktů, sdělení o úrovni sociální kompetence adepta – emotivní zralosti, sebekontroly, frustrační a stresové tolerance, komunikační a sociální obratnosti, sebemotivaci a také o organizačních i kooperativních dovednostech atd.

Rorschach může, jak prozrazují výsledky z praxe, popsat hlavně strukturu a kvalitu manažerských kompetencí pro daný typ profese v souladu s typem osobnostního ladění, odhodlanosti, podnikavosti, pragmatičnosti, ambicióznosti, koncentrovanosti, tvořivosti, nejen jako schopnosti myslet v kontextu, ale zejména jako vynalézavost v procesu přijímání i zdánlivě nesouvisejících poznatků při řešení úkolů. Rorschach ukáže i na smysl pro systematičnost a pro detaily, míru nezávislosti a opozičnosti, stenické a astenické postoje, praktické, teoretické, analytické a kombinační myšlení, sklony k nepříznivému sebevnímání, k obavám z možného rizika, k respektování či nerespektování autority, k svědomitosti,

důslednosti, vytrvalosti, rozhodnosti aj., a rovněž pohotovosti k sebeřízení, sebepřeceňování či sebepodceňování, k improvizaci, k úzkosti, k agresivitě, impulsivnosti atd. (Havlík 2002)

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, doplňují explorací, zevrubným studiem životní i profesionální historie vyšetřované osoby a referencemi z více zdrojů. Rorschach může předkládat informace takového druhu, které žádná jiná metoda nepředkládá. Tento projektivní nástroj by měl proto tvořit klíčovou metodu v testové baterii určené například pro výběr Top – managementu, osob na vysoce odpovědných řídicích a organizačních postech nebo osob, které mají zastávat pozice, kde hrozí vážné riziko ohrožení zdraví a života – operátoři jaderných elektráren, policejní terénní specialisté, agenti výzvědných služeb, pyrotechnici, členové speciálních výsadekových vojenských oddílů, řidiči pro přepravu nebezpečných chemických látek (ADR) aj.

Výhodou Rorschacha v psychologii práce je, že může podat svědectví o tom, jak se člověk zachová v situaci, kdy je odkázán sám na sebe. Za nevýhodu při aplikaci Rorschachovy metody v psychologii práce je možné považovat jeho složitost spojenou s časovou náročností při hodnocení a interpretaci, která je závislá na bohatých znalostech psychologie osobnosti, dynamické psychologie a praktických zkušenostech s projektivními metodami.

Literatura:

- Bohm, E. (1967) *Psychodiagnostisches Vademecum*, Verlag Hans Huber, Bern und Stuttgart,
- Bohm, E., Friedemann, A., Rizzo, C., Schmidt, T. (1975) *Blindauswertung eines Rorschach - Protokolls*. Verlag H. Huber Bern – Stuttgart,
- Exner, J.F. (2003) *The Rorschach. A comprehensive system. Basic Foundations and Principles of Interpretation*. V-1 New Jersey,
- Havlík, K. (1977) *Nástin teoretických základů Rorschachovy metody*, Železniční zdravotnictví, XX. 2-3
- Havlík, K. (1978) *Možnosti a meze aplikace Rorschachovy metody v psychologii práce, zejména v oblasti dopravy*, Železniční zdravotnictví, XXI.2
- Havlík, K. (1975) *Rorschachovské minipraktikum pro psychology práce a dopravy – Nástin aplikace Rorschachových metod v psychologii práce a dopravy*, ÚSMĐ Praha, (I. vydání), (2011) *II. rozšířené elektronické vydání pro psychology práce a dopravy – CPP - Svrčovec*
- Havlík, K. (1981) *K problematice uplatnění Rorschachových technik v psychologii práce*, Československá psychologie č.1, roč. XXV,
- Havlík, K. (2002) *Aplikace Rorschachových metod při výběru manažerů, nepublikovaná zpráva*. Centrum psychologie práce pro jihozápadní Čechy, Svrčovec,
- Havlík, K. (2004) *Dějiny Rorschachových technik v psychologii práce*, Psychologie dnes, Praha, říjen.
- Havlík, K. (2012) *Vhodné metody pro výběr manažerů*, Moderní řízení č. 7 (Ekonomia Praha)
- Havlík, K. (2013) *Přehled Rorschachových znaků v pracovní psychodiagnostice*, CPP Plzeň
- Harrower – Erickson, M.R. und Steiner, M.E. (1943) *Modification of the Rorschach Method for Use Group Test*, J. Genst. Psychol. 62
- Hroník, F. (1999) *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Computer Press, Praha,
- Lečbych, M. (2013) *Rorschachova metoda-integrativní přístup k interpretaci*, Grada, Praha,
- Mikuláščík, M. (2007) *Manažerská psychologie*, Grada, Praha,
- Piotrowski, Z.A. (1943) *Use of the Rorschach in vocational selection*, J.Consult Psychol. 7,
- Piotrowski, Z.A. Rock, M.R., Grela, J.J. (1963) *The Perceptanalytic Executive Scale. A tool for the selection of managers*, Grune and Stratton, New York,
- Munroe, R.L. (1948) *The Use projektive Methods in Group Test*. J. Genst. Psychol., 12,
- Schlegel, J. (1970) *Demploi du test Rorschach en psychologie industrie*, Bulletin de psychologie XXIII.,

O autorovi:

PhDr. et Mgr. Karel Havlík (1937) se zabývá od počátku sedmdesátých let projektivními metodami zejména Rorschachem, Zulligerem a Lüscherovým testem a jejich uplatněním v psychologii práce a organizace i v dopravní psychologii. Je autorem několika výzkumných studií a knih například *Psychologie pro řidiče*, *Psychologie v řídičské praxi*, *Osudové střety*, *Kompendium praktické dopravní psychologie a psychodiagnostiky*. Pracuje jako akreditovaný dopravní psycholog v Centru psychologie práce pro jihozápadní Čechy.

www.Sumavnet.cz / cpp e-mail: [havlik @ agakcent.cz](mailto:havlik@agakcent.cz)