

Využití osobnostní typologie manažerů v řízení podnikových změn

The use of personality typology of managers in change management process in organizations

*Tomáš Vlček **

ABSTRAKT

Tento článek pojednává o poznacích o osobnostní typologii manažerů a o možnostech jejího využití v rámci řízení podnikových změn. Materiál je založen na analýze, která kombinuje data získaná z dotazníkového šetření věnovaného řízení změn, jehož účastníci zastupovali různé manažerské posty na různých úrovních stupně řízení a v několika velmi odlišných sektorech, s daty, které ukazují a popisují osobnostní profily těchto manažerů. Pro hodnocení osobnostních profilů byl použit nástroj Predictive Index, který je nyní využíván ve více než osmi tisících organizacích po celém světě a kterým prošlo přes dva miliony lidí. Výsledky výzkumu nabízejí nový pohled na využití osobnostní typologie manažerů nejen v oblasti řízení podnikových změn a zvyšování pravděpodobnosti úspěchu jejich implementací, ale také v problematice vhodného sestavování pracovních týmů či tvorby plánů osobního rozvoje manažerů.

Klíčová slova: řízení změn, osobnostní profily, Predictive Index

ABSTRACT

This paper deals with the relation of change managers' personality characteristics and behavior patterns and how these may affect the change management processes in the organization. The research is based on the analyses combing the data from the change management study which analyzed various change mangers from different managerial levels, across different fields of business, as to how did they approach the process of leading the change project against their personality profiles. For personality profile assessment the Predictive Index measurement tool was applied which is currently used by over 8,000 organizations across a wide variety of industries and company sizes and over two million people around the world completed their assessment. The research results set forth the new element of utilizing the psychometric tool in the field of change management covering mainly the suitable managerial appointments with the intention of increasing the probability of a successful completion of the project, personal development strategies or working teams building.

Key words: change management, personality profiles, Predictive Index

JEL classification: J24

* Ing. Tomáš Vlček

Afiliace: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu, Jarošovská 1117, 377 01, Jindřichův Hradec, e-mail: tomas.vlcek@yahoo.com. Česká republika

Affiliation: University of Economics, Prague. Faculty of management, Jarošovská 1117, 377 01, Jindřichův Hradec, e-mail: tomas.vlcek@yahoo.com. Czech Republic.

Úvod

Úspěšnost jakékoliv organizace závisí ve velké míře na schopnosti adaptace a reakce na změny trhu, ale také na samotném vlastním vedení procesů změn. Změny jsou na denním pořádku ať už rozsahu malého či takového, který navždy ovlivní chod celé organizace. Proč ale někdo při vedení realizace změny selhává a jiní jsou úspěšní? Proč se někdo cítí lépe při vysvětlování svých vizí před širším plémem a pro někoho jsou podobné situace stresem? Protože každý jsme nějaký. Osobnostní předpoklady a projevy chování jsou pro každého z nás jiné a také na nich (samozřejmě vedle technických, tzv. „tvrdých“, dovedností) záleží, jak si kdo při vedení změny povede.

Řízení změn se stalo samostatnou odbornou disciplínou. John Kotter, jeden z nejvýznamnějších světových odborníků v oboru rozvoje vůdčích dovedností a implementace transformačních procesů, se zabýval strategickým chováním firem v podmínkách rychlých a dramatických proměn ekonomického prostředí a definoval kroky úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Jejich znalost dnešním manažerům pomáhá při přípravě a vedení procesu změn, a přesto ne všichni jsou stejně úspěšní. Například velmi sebevědomí a dominantní vůdci dokáží nekompromisně nastavit směr. Ne vždy ale věnují dostatečnou pozornost tomu, jestli všichni zainteresovaní skutečně pochopili nový směr a že také plně sdílejí pocit naléhavosti a potřeby realizované změny. Jinde zase velmi úzce technicky profilovaný manažer není tak vnímavý k sociálním interakcím v týmech, které vede. Nevytváří prostor pro otevřenou komunikaci. Dokonce se jí mnohdy i vyhýbá. Raději ani nepředstupuje před svůj tým, aby si vyslechl jeho názor a naslouchal. Dalším příkladem mohou být velmi dynamičtí a přesto žalostně málo organizovaní lídři, kterým prostě chybí smysl pro jasnou strukturu a jejichž pokyny se neustále mění a jsou nekonzistentní. Přesto, že tito jedinci mohou být silné osobnosti s vynikajícími odbornými znalostmi, výborným přehledem o prostředí, ve kterém se pohybují, přesto někdy selhávají při vedení transformačních projektů. Ke slovu se tak dostává psychologie osobnosti, která studuje rozdíly mezi lidmi a také podobu konkrétních osobnostních vlastností, které ovlivňují myšlení, cítění či chování konkrétního člověka nebo skupiny osob. Existuje mnoho psychometrických nástrojů, které popisují různé osobnostní profily. Prvotní nedůvěra lidí, kteří si zkusili projít takovým nástrojem, je živena zejména dvěma hlavními obavami. Za prvé „Co když se dozvím, že nejsem tak dobrý, tak nadaný, jak si myslím“. A za druhé, v přímé návaznosti, pak přichází obava typu „V čem jsem špatný“. Osobnostní profily nejsou špatné a dobré. Prostě některé mají vhodnější předpoklady na něco a jiné zas na něco jiného. V pracovním prostředí může ale znalost osobnostního profilu obrovsky pomoci. Jsou-li totiž známé požadavky na daný pracovní výkon a připojíme-li k němu osobnostní profil a technickou znalost zaměstnance, dostáváme do ruky ucelený obrázek a jsme schopni lépe odhadovat úzká či problematická místa. Lze tak efektivně upozornit na oblasti, na které je si potřeba dát pozor, kde je prostor pro vlastní rozvoj a pro jaké aktivity se vyplatí do týmu přizvat někoho, pro koho je daný úkol či aktivita přirozenější. Jedním z nástrojů, který se osobnostními profily zabývá, je i Predictive Index (PI). Jedná se o vědecky podložený systém managementu, který na základě měření motivačních potřeb a přirozených projevů chování v pracovním prostředí poskytuje v jasné a stručné formě informace o předpokládaném výkonu zaměstnance v dané pozici. PI pracuje se 4 hlavními faktory. Jsou jimi dominance; extroverze; trpělivost a formálnost. PI umožňuje na všech úrovních efektivně řídit a motivovat zaměstnance a skládat úspěšné týmy, které naplno dokáží využít efektu synergie při vzájemné spolupráci.

K tomu, aby si manažeři změn s různými osobnostními profily lépe uvědomili, kde si jsou díky svým vrozeným dispozicím jistější a kde naopak je pro ně potřeba, aby se na svou roli více

soustředili, potřebují nejen nejprve svému profilu porozumět, ale zároveň si i osvojit praxi osvědčené doporučení pro postup správně provedené změny. Vztah osobnostních profilů dle metodologie Predictive Index a úspěšností vedení změn, tak jak change management popsal Kotter, ještě zatím nikdo nezkoumal. Hlavní cíl tohoto článku je popis zmíněného vztahu s následným záměrem nabídnout doporučení jak pro společnosti, tak pro samotné manažery změn, na co si dát pozor či jak vhodně sestavit tým, který změnu povede. Studie, jejíž výsledky tento článek uvádí, byla zpracována v rámci disertační práce autora článku a z této disertační práce článek čerpá.

1. Teoretická východiska

1.1. Management změny

Při studiu historie managementu změn se nemůžeme ubránit konstatování, že se v praxi objevuje relativně pozdě, teprve až v průběhu druhé poloviny minulého století a to zejména ve spojení s inovacemi. Mezi významné představitele patřili například Joseph Alois Schumpeter (1889-1950), František Valenta (1928-2002) či klasik managementu Peter Drucker (1909-2005). František Valenta chápal inovace (změny) jako neoddelitelný řetězec spojující tvůrčí lidskou aktivitu s vyvolanými změnami (inovacemi), vyústující do žádoucích pozitivních efektů ve výrobním organismu. Změnu v nejobecnějším pojetí je možno charakterizovat jako přechod jakéhokoliv objektu z jedné podoby do podoby jiné (Kovář, 2008). Změny jsou fenoménem, který se dotýká všech stránek společenského života, podnikatelskou sféru nevyjímaje. Záleží na manažerech, jak se s jejich existencí dovedou vyrovnat, jak jich dokáží využít jako příležitost ve prospěch firmy nebo je dokonce cílevědomě vyvolávat (Veber, 2009).

Lidé to, co dělají, mění nikoliv proto, že jim poskytneme výsledky analýz, které změni jejich myšlení, ale spíše proto, že jim ukážeme pravdu, jež promění jejich cítění (Kotter & Cohen, 2003). John Paul Kotter se narodil v roce 1947 a v roce 1968 absolvoval Massachusetts Institute of Technology v Bostonu, USA. Svůj doktorát obhájil v roce 1972 na Harvardu. Ve své kariéře působil jako profesor (tím byl jmenován ve věku 33 let), autor a v roce 2008 se stal spoluzakladatelem společnosti Kotter International. Společnost se zabývá výzkumem v oblasti rozvoje vůdčích dovedností a strategií řízení změn. Kotter má na svém kontě mnoho článků a 18 knih, z nich 12 se stalo bestsellery v čele s titulem Vedení procesu změny. Jeden ze základních, a na první pohled zjevných poznatků, které Kotter ve svých knihách uvádí, je fakt, že žádná realizace výrazné změny není snadná a to z mnoha důvodů. Patří mezi ně například nízký stupeň důvěry, přílišná byrokracie, politikaření, arogance, nedostatek informací, slabá komunikace, absence týmové práce či vůdčích osobností nebo prostý strach z neznáma. Všechny tyto a mnoho dalších bariér je třeba efektivně rozeznávat a včas odstraňovat. Osmibodový proces změny definuje osm kroků, přičemž každý se týká jedné ze zásadních chyb, které podkopávají transformační úsilí. Těmi kroky jsou:

1. Posilujte pocit naléhavosti změny

Kotter tvrdí, že tento krok je ze všech kroků realizace řízení změny vůbec nejdůležitější. „Jsme tak příliš spokojeni sami se sebou. A přitom si to vůbec neuvědomujeme“ (Kotter, 2009). Prvním krokem v úspěšných programech změn je postarat se o to, aby dostatečné množství lidí začalo jednat s dostatečnou mírou naléhavosti – aby začali aktivně vyhledávat příležitosti a problémy, aby svým jednáním strhávali své kolegy a probouzeli v nich novou energii, aby vyzářovali pocit rozhodnosti a odhodlání k činu. Bez dostatečného vědomí naléhavosti změny se může úsilí o realizaci změny velkého rozsahu stát pokusem o to vyvalit obří balvan na velice vysokou horu (Kotter & Cohen, 2003).

2. Sestavte vůdčí tým

Silná skupina vedení procesu změny má dvě základní vlastnosti. Tvoří ji ti správní lidé a vládne jí duch týmové práce. Těmi „správnými lidmi“ míníme jedince disponující potřebnými dovednostmi a vůdčími schopnostmi, osoby, které v organizaci požívají dostatečné důvěry a mají potřebné konexe, aby mohly prosazovat konkrétní druh organizační změny (Kotter & Cohen, 2003). Častým problémem zde bývá fakt, že lidé na vedoucích postech postrádají přirozenou autoritu a hlavně důvěru. Speciálně důvěry se často nedostává v týmech nejvyššího vedení, ačkoliv to vrcholoví manažeři veřejně přiznávají jen neochotně. Typickým příkladem pak jsou lidé do svých funkcí dosazení ze známosti či politických záměrů. Tito lidé mají třeba dobré konexe, ale chybí jim přirozené vůdčí schopnosti. Další situace, které je třeba vyvarovat, je sestavení výhradně homogenních týmů. Týmy je potřeba vhodně namíchat tak, aby každá z důležitých rolí měla v týmu svého zástupce.

3. Formulujte správnou vizi

Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. V transformačním procesu slouží dobrá vize ke třem základním účelům (Kotter, 2004):

- Vyjasnění obecného směru pomocí prohlášení „během několika let potřebujeme být pár kilometrů jižněji od místa, kde jsme teď“ jednoduše shrnuje stovky a tisíce podrobnějších rozhodnutí.
- Motivuje lidi k vykročení správným směrem navzdory tomu, že první kroky mohou být bolestivé.
- Pomáhá koordinovat jednání různých lidí, třeba i tisíců jedinců, a to pozoruhodně rychle a účinně.

Kotter v tomto bodě dále upozorňuje na to, jak je vyjasnění směru změn důležité, aby se předešlo obecnému pocitu zmatení, váhavosti či dokonce bojkotu daného úsilí. Vize může být přízemní a jednoduchá, alespoň do jisté míry, protože v úspěšných transformačních projektech je pouze jedním prvkem v rozsáhlejšímu systému, který dále zahrnuje strategie, plány a rozpočty (Kotter, 2004). Pokud chybí vize, tvorba strategie může být velmi problematická a příprava rozpočtů se může změnit v bezmyšlenkovité cvičení. Rozpočet je finanční složkou plánu. Plán krok za krokem konkretizuje způsob realizace strategie. Strategie ukazuje, jak dosáhnout vize. Vize předestírá celkový stav, k němuž vás všechny plány a strategie nakonec dovedou (Kotter & Cohen, 2003).

4. Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence

Předávání a šíření vize z mnoha důvodů selhává. Nejběžnějším z těchto důvodů je pravděpodobně její nedostatečná srozumitelnost. Ta sama o sobě napovídá, že byl Krok 3 proveden nedostatečně. Mlhavé nebo nelogické vize a strategie prostě nelze šířit srozumitelným a přesvědčivým způsobem (Kotter & Cohen, 2003). Dobrá komunikace nespočívá jen v přenosu dat. Musíte lidem ukázat něco, co nějak rozptýluje jejich úzkosti, co s porozuměním přijímá jejich nespokojenost, co je důvěryhodné v tom nejzákladnějším smyslu a co v nich vyvolává víru ve vizi. Velice důležitá je často také vaše sebedůvěra. Myslím, že většinou můžete během pouhých třiceti vteřin určit, zda člověk, který předkládá nějaké informace, těmito informacím

sám opravdu také věří, zda skutečně ví, o čem mluví. Až příliš mnoho lidí zbytečně improvizuje (Kotter & Cohen, 2003). Chyby v komunikaci vize jsou často připisovány buď omezené intelektové kapacitě zaměstnanců na nižších úrovních, nebo obecnému lidskému odporu ke změnám a tedy i k přijetí informací o změně. Oba tyto faktory sice můžou působit, ale žádný z nich neodhaluje skutečný problém. Naše myšlení přirozeně plodí desítky otázek. Co to bude znamenat pro mě? Jaké jsou jiné možnosti? Není některá z těch jiných možností lepší? Pokud mám opravdu začít pracovat jinak, zvládnu to? Budu muset něco obětovat? Jaký z toho mám pocit? Atd. Tedy jedním z hlavních důvodů, proč je proces tvorby vize tak náročný, je skutečnost, že si lidé musí na všechny tyto otázky odpovědět sami pro sebe, a to chce hodně času a spousty komunikace (Kotter, 2004).

5. Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je - odstraňte bariéry

Má-li být projekt změny úspěšný, je nutné odstraňovat překážky, které lidem stojí v cestě, ihned poté, co začnou vizi změny chápat a začnou na jejím základě jednat. Slova jako posilování pravomocí nebo podpora samostatného jednání mají tak silnou tradiční významovou zátěž, že můžete být vystaveni pokušení je zavrhnout. Nedělejte to (Kotter & Cohen, 2003). Kotter uvádí čtyři nejtýpější překážky, se kterými je potřeba aktivně počítat a pracovat:

- *Osoba šéfa.* Často tou jedinou a největší překážkou bývá šéf – přímý nadřízený nebo někdo s vyšším postavením v hierarchii řízení, například provozní mistr nebo výkonný viceprezident. Říká-li například některý z šéfů: „Ta změna je pěkný nesmysl“, jeho podřízení své úsilí nejspíš vzdají nebo budou vynakládat nesmírné množství času na to, aby se ze situace nějak vymanévrovali.
- *Systémové překážky.* Druhou nejčastější bariérou je formální uspořádání, kterému často říkáme systém. V době minulé to většinou byla zdrcující byrokracie – četné hierarchické úrovně, systém pravidel a postupů – co svazovalo ruce zaměstnancům, kteří se snažili napomáhat uskutečnění vize změny. Dnes jsou takovým typickým příkladem zkosnatělé a zbytečně složité organizační struktury. Dále do této kategorie patří takové součásti systému, jako například hodnocení výkonnosti a odměňování.
- *Překážky v myslích lidí.* „To já nedokážu“, Nikdy se nenaučím pracovat s počítačem“ To jsou typické příklady smýšlení lidí. A přitom to, co blokuje jejich jednání, nemá nic společného s inteligenčním kvocientem, manuální zručností nebo schopností zapamatovat si informace. Problém vězí, jak se říká „jenom v hlavě“, to znamená, že je psychologické a iracionální povahy.
- *Informační překážky.* Informace jsou zdrojem síly a silným impulsem jednání, zatímco nedostatek informací lidí oslabuje a brání jim v jednání. Jedním z neúčinnějších zdrojů informací jsou reakce na naše vlastní jednání.

6. Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům

V případech úspěšných projektů změny dosahují lidé, kteří mají náležitou podporu. Rychlé úspěchy – drobná vítězství živí jejich víru v projekt změny a poskytují určitou emocionální odměnu těm, co usilovně pracují. Berou vítr z plachet kritikům a celému procesu dodávají potřebnou energii. Obecně lze říci, že čím viditelnější vítězství jsou, tím více mohou napomoci procesu změny. O čem se nikdo nedozví, to nemůže být úspěchem (Kotter & Cohen, 2003).

7. Nepolevujte

Po dosažení určitých prvních výsledků a odstranění některých bariér může nastat situace, kdy celý projekt změny jakoby ztratil energii a může dojít k nebezpečnému oslabení pocitu naléhavosti změny. Úspěch a z něho plynoucí sebeuspokojení se stávají vážnou překážkou na cestě k dosažení konečného výsledku. „Zvítězili jsme“ a následně musíte čelit problémům podobným v Kroku 1. (Kotter & Cohen, 2003). Kotter v tomto momentě procesu vedení změn jednoznačně nabádá k odvaze a vytrvalosti. Vzniklé situace navrhuje rozčlenit až na své strukturální prvky, aby lidé mohli přijímat riziko a pouštět se i do nesnadných byrokratických a mocenských problémů, které tak často a tak silně právě onu energii „nepolevit“ účinně odčerpávají.

8. Upevněte dosažené změny – „make it stick“

Tradice je velice mocná síla. Pokusy o vykročení do budoucnosti mohou skončit jako sklouznutí do minulosti. Dosažené změny udržíme tím, že budeme napomáhat vzniku nové, změnám nakloněné a dostatečně silné organizační kultury. Změnám příznivě nakloněná organizační struktura poskytuje pevný základ novým pracovním a provozním postupům. Jedině díky ní můžete dosáhnout konečných úspěchů, a to ať se snažíte zavést revoluční technologii, globální organizační strukturu, inovační strategii nebo výkonnější procesy (Kotter & Cohen, 2003).

První čtyři kroky transformačního procesu pomáhají rozmrazit zakotvené status quo. Kdyby realizace změn byla snadná, nepotřebovali bychom vynakládat takovou námahu. Pátá, šestá a sedmá fáze zavádějí mnoho nových postupů. Poslední krok začleňuje změny do firemní kultury a napomáhá jejich trvalému prosazení (Kotter, 2004).

Kotterův osmibodový proces změny byl použit jako model pro studii úspěšnosti řízení změn a tvoří první ze dvou pilířů, na kterých byl výzkumný projekt postaven. Druhý pilíř je postaven na psychometrické analýze osobnostních profilů manažerů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření věnovanému výše nastíněnému managementu změn dle Kottera.

1. 2. Osobnostní profily

Od konce osmdesátých let dvacátého století prochází akademické studie osobnosti a zavádění teorie osobnosti do řešení klíčových organizačních problémů významnou renesancí. Zájem o osobnost též překročil hranice tradičních oborů jako je výběr zaměstnanců (Roberts & Hogan, 2001) a dotýká se rozličných oblastí, jako jsou např. vliv osobnosti na výkon týmu, vůdčí schopnosti, organizační kulturu a klima, podnikání a inovace, stres a pocit duševní pohody, pracovní motivace, spokojenost s prací, a množství dalších. Vyhodnocování osobnosti čerpá ze zaměstnancovy unikátní „behaviorální DNA“ a přináší klíčové vhledy do individuálních motivací, temperamentů a motivací člověka (např. proč já bych dal přednost analyzování účetních uzávěrek po několik hodin bez přestávky, zatímco ty bys dal přednost rozvíjení osobních vztahů se zákazníky mimo kancelář) (Harris, 2011). Stovky empirických výzkumných studií prováděných v nejrůznějších prostředích nezvratně demonstrovaly kvantitativní spojení mezi osobností a pracovním výkonem (Barrick & Mount, 2001). Osobnost definovalo různými způsoby mnoho různých teoretiků. Gordon W. Allport z Harvardu v jeho klíčové učebnici tohoto oboru (Allport, 1937) definoval osobnost jako: „Osobnost je dynamické uspořádání psychofyzických systémů uvnitř jednotlivce, které určují jeho jedinečné přizpůsobení se jeho prostředí.“ Další průkopník oboru zkoumání osobnosti, Raymond B. Cattell z University of Illinois, nahlížel na osobnost jako na (Cattell, 1946): „To, co umožňuje

předpovědět, co člověk udělá v dané situaci“. Přes velký počet relativně odlišných definicí však lze vymezit některé obecné znaky osobnosti, jsou jimi (Bedrnová & Nový, 2007):

- *Jedinečnost.* Osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních.
- *Souhrnnost a jednota.* Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
- *Relativní stálost.* Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování v určité situaci.
- *Přizpůsobení a vývoj.* Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

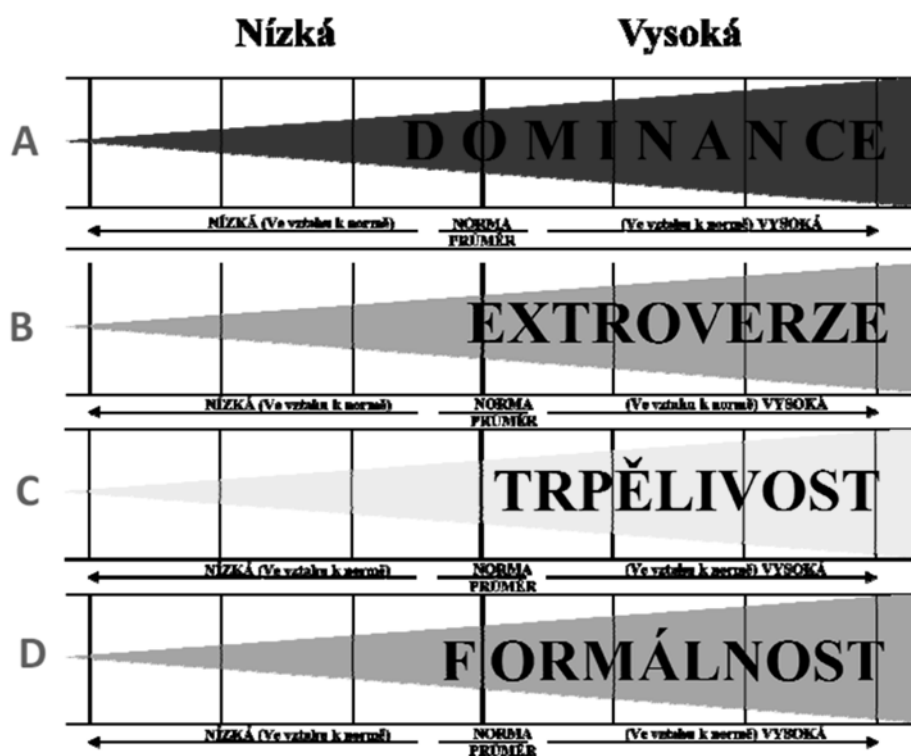
Cílem psychologického výzkumu je najít pravidla, jak se budou různí lidé chovat v nejrůznějších sociálních a obecných situacích a prostředích.

Významným českým představitelem typologie osobnosti v oblasti pracovního prostředí a profesního úspěchu je Michal Čákr, jehož koncept navazuje na práci amerických psychologek Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers, které využily a doplnily poznatky psychologů C.G.Junga a Allporta. Jedná se o přístup, který kombinuje čtyři různé dvojice písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Jedná se o: Extrovert (E) x Introvert (I); Smysly (S) x Intuice (N); Převaha myšlení (T) x Převaha citění (F); Vnímání (P) x Usuzování (J). Základem je tedy typologie MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), jež je po desetiletí úspěšně používána v partnerském a personálním poradenství, ve školství apod. Ve smyslu využití znalostí typologie osobnosti, je Čákrtovo pojetí typologie osobností pro manažery asi nejbližší zkoumanému předmětu studie, jehož výsledky jsou v tomto článku uvedeny.

Druhým pilířem výzkumu je tedy psychometrický nástroj s názvem Predictive Index (PI). PI je nástroj s adekvátními výstupy pro vyhodnocování osobnostních charakteristik. Je založen na principech behaviorální psychologie, tedy že v pracovním/sociálním prostředí reagujeme svým chováním na množství různých podnětů z našeho okolí a na stejný podnět máme tendenci reagovat stejným projevem chování. PI je vědecky podložený systém založený na sdělování informací o sobě (self-report), který vyhodnocuje normální, dospělou osobnost se zaměřením na pracovní výkon, a byl vyvinut a validován exkluzivně pro využití pro zaměstnavatele a organizace. PI využívá formátu svobodné volby (na rozdíl od volby z daných variant) odpovědí, ve kterém jednotlivci dostanou dva seznamy deskriptivních přídavných jmen, každý obsahuje 86 položek, a mají za úkol označit ta, které je podle nich nejlépe popisují (definice „JÁ“ ("self")), a poté označí ta, o kterých se domnívají, že se shodují s tím, jak ostatní očekávají, že se budou chovat (definice „sebepojetí“ ("self-concept")). Spojením těchto dvou definic vznikne třetí odvozená definice („syntéza“), kterou lze interpretovat jako reflexi pozorovatelného chování zaměstnance v práci (Harris, 2011). PI v současnosti využívá více než 7,800 organizací v nejrůznějších odvětvích průmyslu ve firmách o různé velikosti, včetně 51 firem uvedených v roce 2009 na Fortune 500, a 82 firem uvedených v roce 2009 na Fortune Global 500. Organizace, které využívají PI, sídlí v 143 různých zemích, zhruba 30% využití PI je mimo území Severní Ameriky. V roce 2010 vyplnilo průzkum Predictive Index více než milion lidí po celém světě. PI se využívá pro různé účely řízení vloh zaměstnanců (talent management), jako např. výběr zaměstnanců, zapracování vedoucích pracovníků, rozvoj lídrů, plánování nástupců, koučování pro zvýšení výkonu, team-building, a změna firemní kultury (Harris, 2011). PI vyhodnocuje zejména čtyři primární (označování A, B, C a D) faktory pojetí osobnosti:

1. **DOMINANCE:** Míra potřeby jednotlivce ovládat své prostředí. Jednotlivci, kteří dosahují vysokých hodnocení v této kategorii, jsou nezávislí, asertivní a sebejistí. Jednotlivci, kteří dosahují nízkých hodnocení v této kategorii, jsou příjemní, spolupracující a vstřícní.
2. **EXTROVERZE:** Míra potřeby jednotlivce vyhledávat sociální interakce s ostatními lidmi. Jednotlivci, kteří dosahují vysokých hodnocení v této kategorii, jsou otevření, přesvědčiví a společenští. Jednotlivci, kteří dosahují nízkých hodnocení v této kategorii, jsou seriózní, introspektivní a zaměřeni na splnění úkolu (task-oriented).
3. **TRPĚLIVOST:** Míra potřeby jednotlivce vyhledávat konzistentnost a stabilitu ve svém okolí. Jednotlivci, kteří dosahují vysokých hodnocení v této kategorii, jsou trpěliví, konzistentní a rozvášní. Jednotlivci, kteří dosahují nízkých hodnocení v této kategorii, bývají časově velice flexibilní, energetičtí až nedočkaví.
4. **FORMÁLNOST:** Míra potřeby jednotlivce být v souladu s formálními pravidly a strukturami. Jednotlivci, kteří dosahují vysokých hodnocení v této kategorii, jsou organizovaní, precizní a s velkou sebekázní. Jednotlivci, kteří dosahují nízkých hodnocení v této kategorii, jsou neformální, přirození a bez zábran.

Obr. 1: Primární pozorované faktory PI



Zdroj: Novotný, 2011

Každý z faktorů je měřen v rozsahu +/- 3 sigma od normy (sigma = směrodatná odchylka normálního rozdělení) s rozlišovací schopností 0,2 sigma. Současné normy jsou stanoveny na základě rysů více než 8000 lidí, kteří jsou v produktivním věku, zaměstnaní v širokém spektru oborů a úrovní pozic. Interpretuje se jednak samotná pozice na každém faktoru a míra intenzity projevu daného chování (vzdálenost od normy) a dále také tzv. párové kombinace, tzn. vzájemná poloha vždy dvou faktorů. Hodnocení v průzkumu PI poskytuje behaviorální vzorec

se třemi prvky známými jako Já, Sebepečetí a Syntéza. Já vyhodnocuje přirozenou, základní neměnnou osobnost člověka. Sebepečetí vyhodnocuje způsob, jakým se člověk snaží změnit vlastní chování tak aby uspokojil nároky okolí. Ta poslední, Syntéza, jež je kombinací Já a Sebepečetí, vyhodnocuje způsob, jakým se člověk typicky chová ve svém současném prostředí (Harris, 2011).

2. Metodika výzkumu

Výzkum je založen na analýze dat z projektu, který byl zpracován v rámci disertační práce autora článku a kombinuje data získaná z dotazníkového šetření věnovaného procesu řízení změn s výstupy, které poskytl psychometrický nástroj Predictive Index. Vzhledem k tomu, že se v dotazníkovém šetření nejednalo o jeden formulář, který by se mohl plošně distribuovat do firem a následně pasivně očekávat kýženou míru návratnosti, byl cílový počet validních respondentů stanoven na minimálně 30 (nakonec bylo dosaženo 33 validních vstupů). Větší číslo nebylo stanoveno zejména z těchto důvodů:

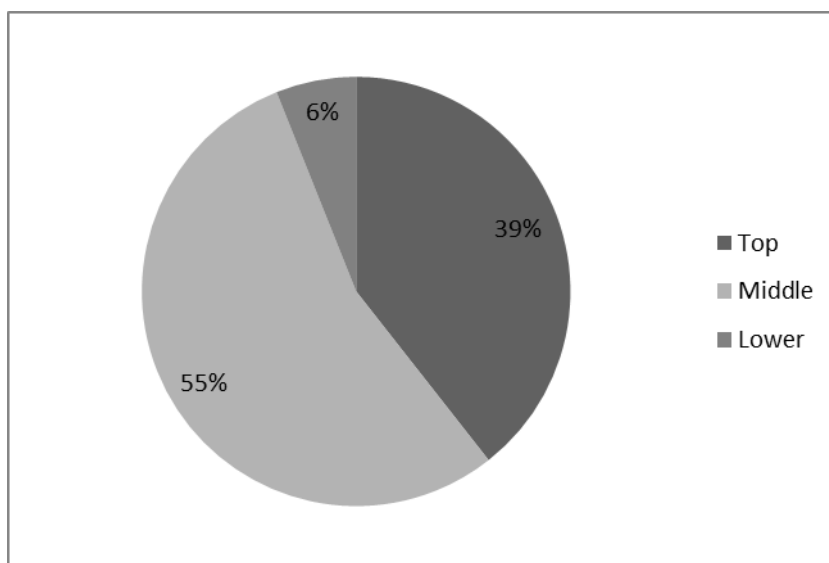
1. Požadavky na respondenty byly relativně vysoké a vždy se muselo jednat o konkrétního člověka. Nešlo tedy dotazníky distribuovat „neadresně“ na vybranou pozici do firmy.
2. Vzhledem k tomu, že PI zkoumá osobnostní profily, nebylo jednoduché sehnat velký počet manažerů, kteří by za sebou měli vedení nějaké výraznější změny, a kteří by byli zároveň ochotni se takovému testování osobnosti podrobit.
3. Šetření neobsahovalo jeden, ale dva dotazníky a jeden bez druhého by nemělo význam hodnotit. Jak se v průběhu výzkumu ukázalo, často se stalo, že manažer/ka vyplnil/a pouze jeden z obdržených dotazníků a druhý již nikdy nepřišel.
4. V rámci PI dotazníků bylo potřeba počítat s tím, že dotazovaným manažerům bude potřeba bezprostředně poté podat zpětnou vazbu s osobním sezením a detailním vysvětlením výsledků jejich profilů, což je časově náročné jak pro autora, tak ale i pro samotné manažery - respondenty.

Vzhledem k výše uvedené složitosti výběru respondentů bylo nutné potenciální respondenty detekovat na silně individuální bázi. Při jejich výběru byl brán ohled na pokrytí několika různých sektorů a regionů tak, aby sebraná data reprezentovala co nejširší vzorek v rámci České Republiky. Vhodným respondentem musel být někdo, kdo již má osobní zkušenosti s vedením změn. Nároky za změnu byly stanoveny takto:

- Muselo se jednat o změnu realizovanou v pracovním prostředí
- Muselo se jí účastnit minimálně 5 lidí a více
- Změna musela mít zásadní dopad na dosavadně standardně zaběhnutý systém ve sledované oblasti

Více kritérií stanoveno nebylo, aby nedošlo ke ztrátě různorodosti realizovaných změn. Co se úrovně vedení v podnicích týče, cíleně byl volen mix. Mezi respondenty byli tedy jak členové vrcholového vedení podniků, tak manažeři z nižších úrovní.

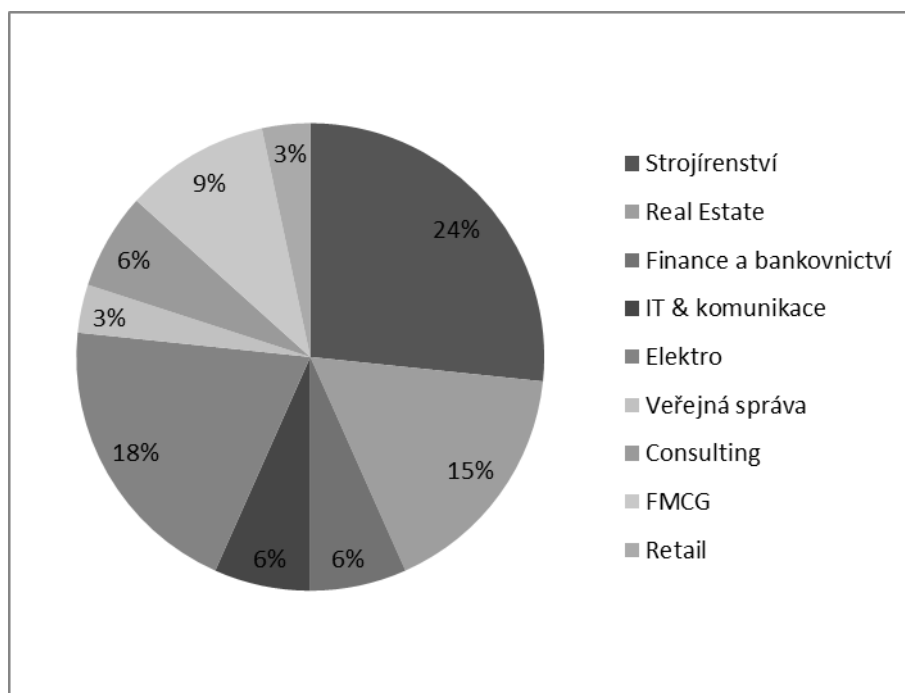
Obr. 2: Struktura respondentů dle úrovně řízení v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Při úvahách o nominaci respondentů bylo záměrem pokrýt všechny úrovně řízení podniku, ale vzhledem k požadavkům, které byly stanoveny na „velikost“ změny, které se dotazníkové šetření týkalo, bylo zřejmé, že více respondentů bude muset být alespoň ze středního nebo z nejvyššího vedení. 55% dotazovaných zastává střední úroveň vedení a 39% pak úroveň nejvyšší.

Obr. 3: Struktura respondentů dle odvětví



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že skupina respondentů byla velice diverzifikovaná, což při celkově relativně nižším počtu respondentů byl záměr. Cílem bylo pokrýt co nejširší záběr odvětví tak, aby došlo k získání vzorku dat z co možná nejrůznorodějšího prostředí

podnikatelské sféry v České republice. Nejpočetněji byl zastoupen sektor strojírenství (24%), dále pak elektrotechnický průmysl a Real Estate.

2. 1. Change Management

Dotazník věnovaný řízení změn obsahoval 8 částí, které zrcadlily 8 kroků Kotterova pojetí řízení změn. Každá část pak nabízela tři výroky, které měl tazatel ohodnotit 1, 2 nebo 3 body dle toho, jak výrok vystihoval jeho způsob řízení daného kroku. Výrok, který daný krok popisoval nejbližší ke Kotterově pojetí, byl v hodnocení bodován 3 body, a naopak ten, který mu byl nejdále pak bodem 1. Cílem byla absolutní dotace, tedy každý respondent u každého kroku použil vždy všechny bodové dotace a nebylo dovoleno některé opakovat, např. aby dotoval kterýkoliv z kroků následně: 2,2 a 3. Smyslem bylo, aby se respondent vždy v maximální míře vymezil a bylo možno objektivizovat, jak si ve vztahu ke Kotterovi vedl.

Tab. 1: Dotazník k procesu řízení změn

Kapitola		Text výroku
1	1	S několika vybranými jedinci jsem si prošel/a svůj záměr připravované změny, abych zjistil/a jejich reakci. Ověřil/a jsem si tak správnost mých úvah, popřípadě zapracoval/a návrhy a pak jsem šel/a do toho.
	2	Dobře jsem věděl/a, jak je těžké dostat lidi z jejich navyklého vzorce chování a hlavně z jejich pohodlné zóny. Dal/a jsem si proto hodně záležet, abych dosáhl/a obecného povědomí o tom, že dosavadní situace je nadále neudržitelná. Nebylo už pak pochyb o tom, že změna je nutná.
	3	Nějakou dobu jsem to plánoval/a, ale pak jsem do toho praštil/a stylem - "konec příprav, jde se na věc". Důležité bylo hlavně začít. Byl/a jsem toho názoru, že ostatní pochopí, že to byl krok dobrým směrem, až uvidí, jak moc byla změna k lepšímu.
2	4	Sestavení týmu jsem plánoval/a velmi pečlivě. Vybral/a jsem si kolegy s dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi a hlavně důvěryhodností.
	5	Já jsem prostě vyrazil/a do boje a věřil/a jsem, že mě ostatní budou následovat a kdo se nepřidá, nemá v mém týmu co dělat. Šel/a jsem do toho s vědomím, že to nebude lehké, ale byl/a jsem připraven/a tomu obětovat čas i nezbytné úsilí i kdybych tu měl/a být 24/7.
	6	Sestavil/a jsem si tým tak, že jsem si vybral/a pár kapitánů - skupinku nadšenců, kterým jsem věřil/a. Takovou hrstku záchytných ostrůvků. S těmi jsem to tlačil/a.
3	7	Před započítím jsem jasně definoval/a vizi, která byla jednoznačná, srozumitelná a uskutečnitelná. Deklaroval/a jsem ji, dokonce sepsal/a. Každý ze zapojených by jednou větou vizi okamžitě vyslovil a maximálně během tří minut vysvětlil smysl a cílový stav.

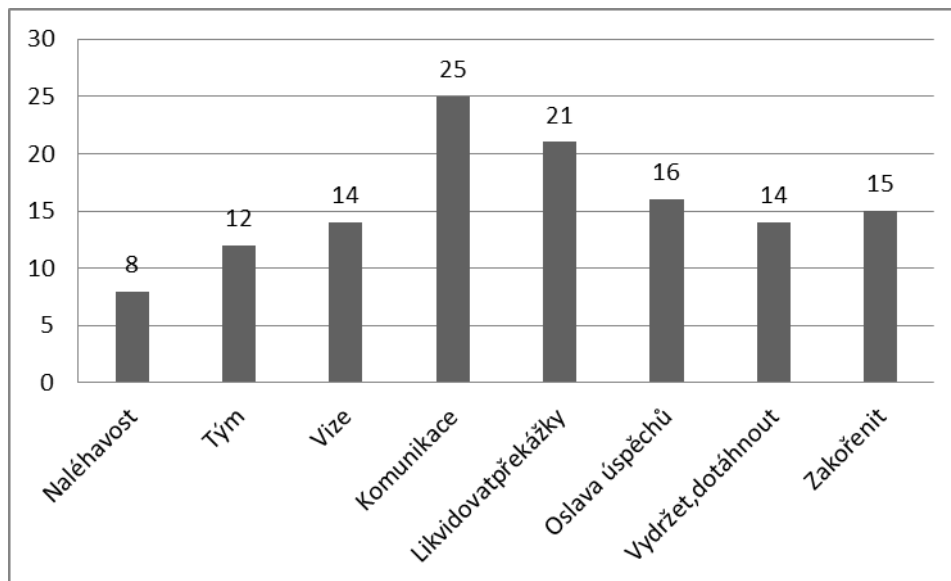
	8	Záměr změny (projektu) byl evidentní. Stačilo se mi podívat na čísla. Oficiálně jsem vize nedeklaroval.
	9	Definice vize v tomto případě nebyla zas tak jednoduchá záležitost. Když jsem záměr vysvětloval/a, potřeboval/a jsem určitý čas, abych všechny spojitosti a popletenosti jasně vysvětlil/a.
4	10	Vizi jsem měl/a zpracovanou dobře a zorganizoval/a jsem úvodní schůzku. Musím přiznat, že jsem občas zaznamenal/a, že si kolegové z vize utahovali a přecházeli někdy až v cynismus. Další speciální sezení nebo "kampaň" už jsem nepořádal/a.
	11	Vizi jsem trpělivě přednášel/a na prezentacích, dokonce i workshopy jsem dělal/a. Přesto byli někteří kolegové spíše pasivní.
	12	Komunikace byla provedena snad všemi prostředky a opakovaně, ale hlavně se mi podařilo jí spojit s činy. Nevyhýbal/a jsem se ani oboustranné komunikaci, rád/a jsem si upřímně poslechl/a, co mi ostatní kolegové chtěli sdělit. Fungovali jsme dobře, nezneužívali toho.
5	13	Před i během změny jsem aktivně musel/a odstraňovat různé překážky, ať už v myslích lidí nebo skutečných. Překážky typu - konflikt v org struktuře, v zodpovědnostech, různých systémech nebo překážky politického charakteru. Myslím, že se mi to dařilo dobře.
	14	Moje role nebyla vést každého člena týmu za ručičku. Jsou dospělí a schopní si udělat potřebný prostor, proto jsem si je vybral/a.
	15	Měli jsme nějaké schůzky, kde si mně podřízení stěžovali. Musel/a jsem odstraňovat některé překážky, se kterými přicházeli, ale nebylo to gro mé role.
6	16	Dokud není dobojováno, není vyhráno. Nejsem příznivcem věšet na nástěnky, jak jsme dobří a čeho už jsme dosáhli. Komunikoval/a jsem až když byl projekt celistvě ukončen.
	17	Pokaždé jsem si dal/a pozor, abychom oslavili a komunikovali i malé úspěchy. Uměl/a bych teď z místa vyjmenovat alespoň tři vedle sebe.
	18	Úspěchy by se měly hodnotit až minimálně se střednědobým odstupem. Po ramenou jsme se poklepávali, až když bylo jasno nebo až po významných milnících.
7	19	Musím přiznat, že se mi stávalo, že po úvodním tlaku jsem občas ztrácel/a energii neustále udržovat pocit naléhavosti a stále hovořit se zapojenými podřízenými či kolegy o tom samém. Vždyť jsme si to na začátku vyříkali, aby bylo vše jasné.
	20	V průběhu času jsem se k projektu změny vracel/a, buďto při pravidelných revizích nebo když nastal nějaký problém.

	21	Vzhledem k tomu, že jsem nechtěl/a, aby tento projekt dopadl pompézním zahájením a pak zase vyšuměl mezi dalšími projekty, dal/a jsem si pozor na to, aby úsilí nás všech a povědomí o potřebě změny bylo stále aktuální a prioritou.
8	22	Chtěl/a jsem hlavně změnu dokončit a dotáhnout. Jakmile byla realizována, už jsem se posunul/a dál. Nerad/a se neustále vracím k tomu, co je přeci hotové.
	23	Bylo mi jasné, že samotné dokončení změny nestačí, a proto jsem se ještě dlouho po jejím dokončení systematicky věnoval/a ověřování jejího dodržování. Stalo se to už součástí toho, jak "tady věci děláme".
	24	Zdá se mi, jakoby tu a tam někdy prosakoval stav nebo tendence z dob "před" změnou. To pak musím ihned reagovat, aby se řeka zase navracela do starého koryta.

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro následující graf byla použita četnost hodnot jednotlivých odpovědí.

Obr. 4: (Dle Kottera) Absolutně správné odpovědi



Zdroj: Vlastní výzkum

Uvedený graf přináší odpověď na otázku, kolik z 33 respondentů odpovědělo na daný krok správně – tedy myšleno v pojetí Kottera. Je nazván „absolutně správné odpovědi“. Jde tedy o počet těch situací, kdy respondenti bodovali 3 body pro výrok, který byl nejbližší způsobu, který prosazuje Kotter. Slovo absolutně je zde použito proto, že ještě existovaly situace, kdy respondenti také odpovědi správně, ale v kombinacích:

- 2 body středně správnému výroku, ovšem zbytek mohl být „špatně“ (1 bod kde měly být 3 a naopak), nebo

- 1 bod výroku nejvíce vzdálenému kroku Kotterova pojetí, ale opět zbytek mohl být „špatně“ (2 body kde měly být 3 a naopak).

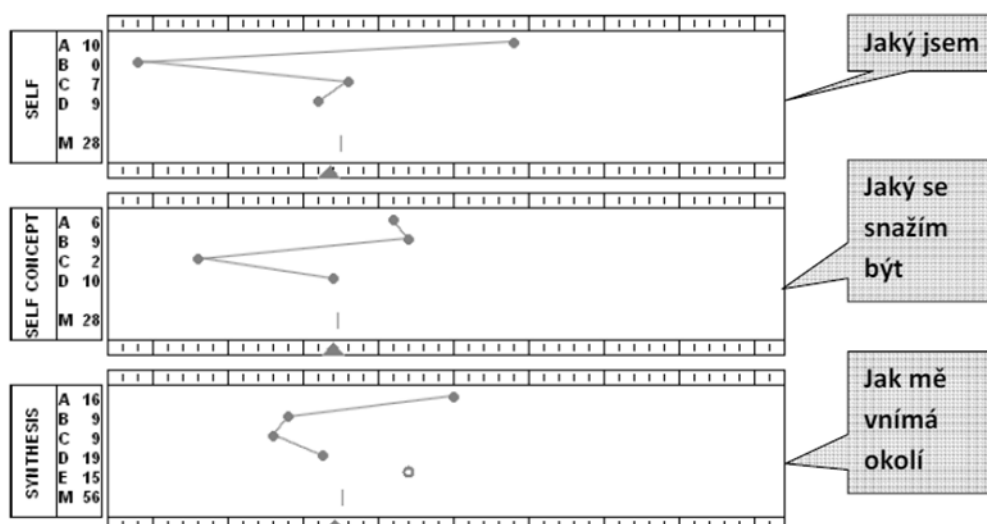
Z uvedeného grafu vyplývá, že se change manažerům nejvíce dařilo v kroku „Šířte vizi změny a získávejte její stoupence“, tedy kroku, který se věnuje zejména správné a vhodné komunikaci při řízení změn. Poměrně překvapivě si manažeři změn vedli také velmi dobře v kroku „Uvolňujte prostor pro jednání, odstraňte bariéry“. Krok, při němž manažeři musí aktivně vyhledávat a odstraňovat bariéry, se umístil na pomyslném druhém místě. Na pomyslném třetím místě se pak umístil krok, při němž change manažeři dbají na to, aby se věnovala vhodná pozornost i drobným úspěchům. Přiřizují tím tak motivaci všech zainteresovaných do dalších aktivit.

2.2. Predictive Index

Dotazníkové šetření psychometrického nástroje PI je prováděno přes webovou aplikaci. Na zpracování není vyměřen konkrétní čas, obvykle trvá přibližně pět až deset minut, a je k dispozici v papírovém, počítačovém i internetovém formátu. PI je na trhu široce používán od roku 1955 s drobnými úpravami průzkumu v letech 1958, 1963, 1988 a 1992. Tyto drobné revize byly provedeny pro zlepšení psychometrických vlastností PI a pro sladění všech jednotlivých položek průzkumu tak, aby vyhovovaly příslušným současným jazykovým normám.

Pro připomenutí PI vyhodnocuje pro každého jednotlivce hodnotu v základních čtyřech oblastech hnacích sil projevů chování (A, B, C a D – viz kapitola „Teoretická východiska“), které jsou poté interpretovány jak samostatně, tak ve vzájemných interakcích, a poskytují popis chování člověka ve vztahu k pracovnímu prostředí. Každý z rysů je měřen v rozsahu +/- 3 sigma od normy (sigma = směrodatná odchylka normálního rozdělení) s rozlišovací schopností 0,2 sigma. Současné normy jsou stanoveny na základě rysů více než 8000 lidí, kteří jsou v produktivním věku, zaměstnaní v širokém spektru oborů a úrovní pozic.

Obr. 5: Příklad výstupu zprávy PI



Zdroj: Vlastní výzkum

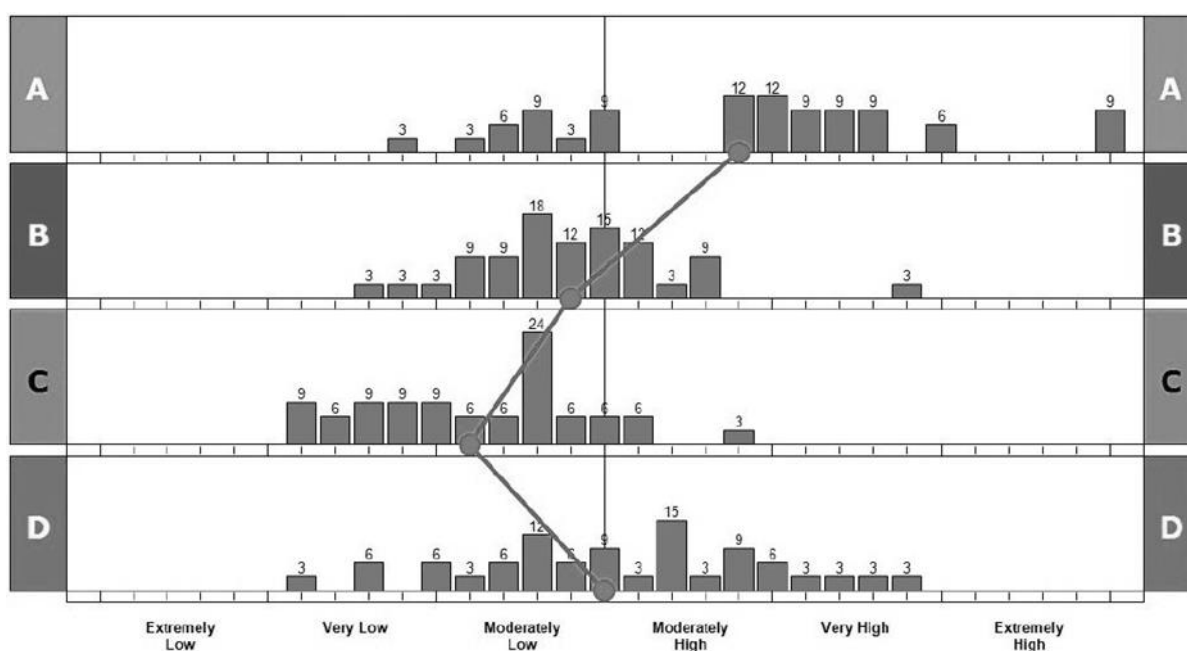
Metoda dotazování je použita jako hlavní forma při realizaci empirického výzkumu. Mezi další použité metody patří pozorování, srovnávání, popisná statistika, analýza a syntéza. Vzorek

pozorovaných případových studií (33) je relativně malý a tudíž nedostatečný pro náročnější statistické analýzy.

3. Osobnostní profil manažera změn

V rámci výzkumu byl sestaven ze všech profilů respondentů typický – průměrný osobnostní profil manažera změn. Následující graf ukazuje četnost rozložení výsledků v procentech ve výše zmíněném formátu rozsahu +/- 3 sigma od normy, tedy distribuci úrovní primárních faktorů všech respondentů.

Obr. 6: Průměrný PI profil respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum, PI analytický report

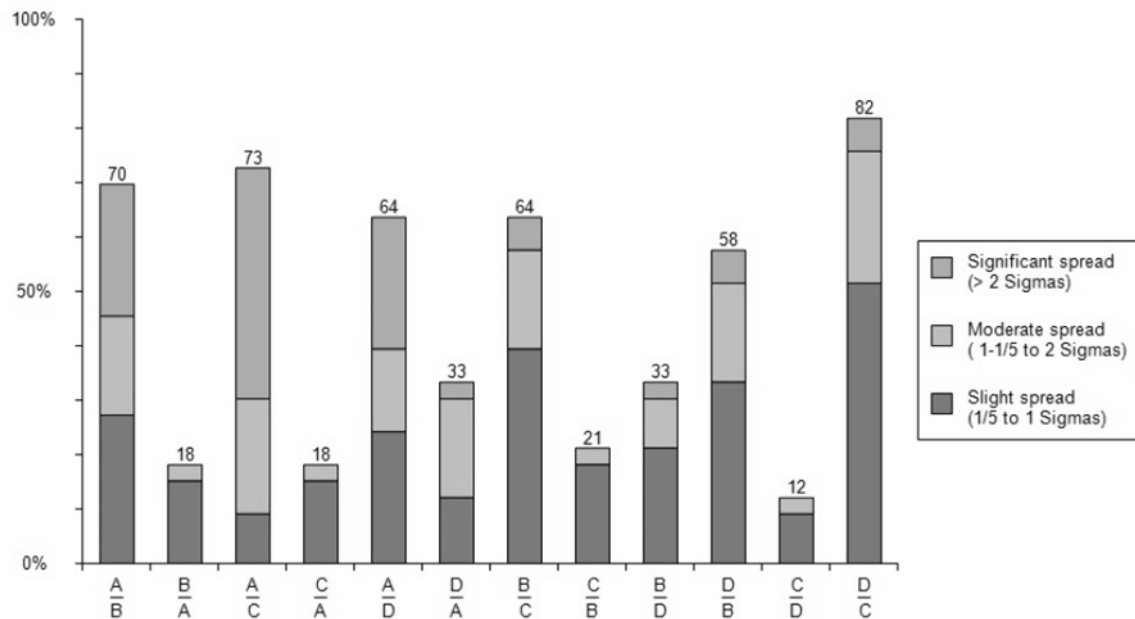
Graf nabízí syntézu výsledků z analýz jednotlivých faktorů a ukazuje, jak vypadá průměrný profil manažera změn. Tento profil (křivka) identifikuje průměrné přirozené chování a jednání respondentů bez vlivu prostředí a vědomě používaných kompenzačních projevů chování, která rozšiřují repertoár chování každého jedince.

- Faktor dominance (A) obecně vyjadřuje míru potřeby jednotlivce ovládat své prostředí. Z výsledků můžeme konstatovat, že většina respondentů (66%) se pohybuje v pravé části od normy (57 % v rozmezí +1; +2 sigma). Typické pro tyto profily je chování, které se projevuje sebejistotou, nezávislostí, iniciativou a soutěživostí. Lidé s tímto profilem bývají spíše individualističtí, vynalézaví a odhodlaní. V extrémnějším projevu dominance (9% respondentů, + 3 sigma) se pak jedná o lidi, kteří mají tendenci být hádaví se snahou ovládat a mohou na své okolí působit až agresivně. Toto zjištění je objektivním potvrzením, že lidé, kteří dokáží dobře implementovat změny, by si měli sami sebou být jisti, aby ustáli a překonali potíže, překážky a mnohdy i odpor spojený s řízením změn.

- Faktor extroverze (B) obecně vyjadřuje míru potřeby jednotlivce vyhledávat sociální interakce s ostatními lidmi. Graf dokládá, že většina respondentů se pohybuje okolo normy s převahou většiny (57%) výskytu pod normou (-1 až -2 sigma). Lidé s tímto profilem působí rezervovaně, vážně a seriózně. Mají tendenci být přemýšliví a introspektivní. Ovšem vzhledem k tomu, že odchylka od normy je ovšem spíše mírná, pro tuto část respondentů (-1 sigma), tyto projevy chování nemusí nabývat vysoké intenzity. Důvodem pro toto konstatování je i fakt, že zhruba čtvrtina (24 %) respondentů naopak skórovalo nad normou (+1 sigma). Pro tyto je zase typická družnost. Tito lidé působí optimisticky, společensky sebejistě, jsou hovorní a přesvědčiví.
- Faktor trpělivost (C) obecně vyjadřuje míru potřeby jednotlivce vyhledávat časovou konzistentnost a stabilitu. Z grafu je patrné, že naprostá většina respondentů (84%) skórovala pod normou (-1;-2 sigma). Pro - 1 sigma pod normou je typická určitá stálá napjatost, netrpělivost a rychlost. Známým projevem je stav, kdy dotyčný „nemá stání“. Pro respondenty s ještě o něco intenzivnějším projevem (-2 sigma) je pak typická až pozorovatelná nervozita, když se věci nehýbou. Tito lidé působí jakoby plní elánu a ve stereotypním a neměnném prostředí se necítí komfortně. To, že naprostá většina respondentů má profil, pro který je typický pocit naléhavosti, překvapením nebylo. Ilustruje to právě, jaký profil vlastně manažeři změn musí mít. Pokud by většina byla spokojena se současným stavem, hůře by se aktivizovali k zahájení změnových projektů.
- Faktor formálnost (D) vyjadřuje míru potřeby jednotlivce být v souladu s formálními pravidly a strukturami. Jednoznačné profilové vymezení výzkumný projekt v tomto faktoru nepotvrzuje. Téměř polovina respondentů (42%) skórovala pod normou (-1; -2 sigma). Pro tyto profily je typická nezávislost, nespoutanost a zejména potřeba možnosti flexibility. Manažeři s tímto profilem nemají problém být upřímní, nevázaní, ale také nepoddajní až zatvrzelí. Vesměs vyhledávají příležitosti, kde mohou uplatnit svojí kreativitu. Naproti tomu ti, kteří se pohybovali nad normou (shodou okolností také 42%), bývají pečliví, důkladní, ukáznění, ve svých postupech vysoce formální a nároční na odbornost. Daleko více než kreativci vyžadují striktní dodržování pravidel.

Dalším krokem interpretace výstupních hodnot faktorů jsou jejich párové kombinace, tedy vzájemná poloha vždy dvou faktorů. Následující graf nabízí přehled všech párových kombinací, které z výzkumného projektu u respondentů vzešly. Graf je opět v procentech a u každé párové kombinace ještě zobrazuje míru intenzity a to opět pomocí odchylky sigma.

Ob. 7: Výsledky párových kombinací faktorů PI



Zdroj: Vlastní výzkum, PI analytický report

V následující části bude uvedena interpretace ke každé převažující párové kombinaci, která vzešla z profilů respondentů.

1. $A > B$, 70% respondentů mělo faktor dominance vyšší než faktor extroverze, z nichž u 25% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 17% o 1 až 2 sigma a u 28% o rozdíl do 1 sigma. Typickým projevem chování je:

- Analytické, kritické a tvůrčí myšlení
- Technické zájmy a zvědavost, záliba v řešení problémů
- Orientování se spíše na plnění úkolů než na udržování sociálních kontaktů za každou cenu

Obecně lze říci, že lidé s touto párovou kombinací jsou autoritativní a nároční. Málokdy rádi delegují své pravomoci.

2. $A > C$, 73% respondentů mělo faktor dominance vyšší než faktor trpělivosti, z nichž u 43% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 20% o 1 až 2 sigma a u 10% o rozdíl do 1 sigma. Tato párová kombinace byla vůbec nejvýraznější, co se vzájemného rozdílu obou faktorů týče (43%). Typickým projevem chování je:

- Důraz na iniciativu, vlastní motivaci a soutěživou snahu dosahovat cílů
- Pozitivní reakce na tlak a výzvu, ambice něco dokázat
- Netrpělivost a nespokojenost s rutinní, opakující se prací.

Obecně lze říci, že lidé s touto párovou kombinací mají proaktivní styl a chtějí vést, což je pro řízení projektů změny jistě potřebná vlastnost.

3. $A > D$, 64% respondentů mělo faktor dominance vyšší než faktor formálnosti, z nichž u 24% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 15% o 1 až 2 sigma a u 25% o rozdíl do 1 sigma. Typickým projevem chování je:

- Důraz na nezávislost, individualitu a sebedůvěru
- Nepružnost v prosazování svých vlastních cílů
- Odpor k autoritám a odhodlání dělat věci po svém.

Obecně lze říci, že lidé s touto párovou kombinací bývají podnikaví a sebejistí při přijímání odpovědnosti za riziko.

4. $B > C$, 64 % respondentů mělo faktor extroverze vyšší než faktor trpělivosti, z nichž u 4% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 20% o 1 až 2 sigma a u 40% o rozdíl do 1 sigma. Typickým projevem chování je:

- Pocit naléhavosti a snaha věci dokončit
- Vyšší orientace na plnění úkolů než na lidi
- Své myšlenky nejprve pečlivě organizuje, a jakmile je připraven, jedná rychle

Obecně lze říci, že lidé s touto párovou kombinací rychleji navazují kontakt s cizími lidmi, ovšem vzhledem k úrovni faktoru B, je to seznamování více účelové než živočišné, a to zejména za účelem získání informací nebo potřebné spolupráce.

5. $D > B$, 58 % respondentů mělo faktor formálnosti vyšší než faktor extroverze, z nichž u 5% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 18% o 1 až 2 sigma a u 35% o rozdíl do 1 sigma. Typickým projevem chování je:

- Serióznost, upřímnost, říkat přesně, co si myslí
- Vyjadřovat své názory stručně, mluvit věcně
- Důslednost na kontrolu kvality

Obecně lze říci, že lidé s touto párovou kombinací bývají relativně dost citliví na kritiku.

6. $D > C$, 82 % respondentů mělo faktor formálnosti vyšší než faktor trpělivosti, z nichž u 7% se jednalo o rozdíl větší než 2 sigma, u 25% o 1 až 2 sigma a u 50% o rozdíl do 1 sigma. Tato párová kombinace byla obecně nejčastější. Typickým projevem chování je:

- Svědomitost a důkladnost až starostlivost
- Občasná opatrnost při delegování detailů a následná důslednost při kontrole
- Využití vyššího D snižuje míru flexibility

V této skupině se vyskytli respondenti jak silně nezávislí, tak ti, co jim nečiní potíže se přizpůsobit standardům společnosti, hodnotám a pravidlům v míře, která je i u většiny organizací postačující. Člověk s tímto osobnostním profilem je nezávislý, individualistický, cílevědomý a odhodlaný. Neobává se nových situací ani rizik, pokud věří, že bude mít úspěch. Náročné úkoly, které představují problémy, a nové náročné projekty jej motivují a okamžitě na nich začíná pracovat. Je značně sebejistý, důvěřuje svým znalostem, dovednostem a rozhodnutím. Člověk s takovýmto profilem řeší problémy a potíže nápaditým a inovativním způsobem. Je zvědavý, aktivně se zajímá o odborné aspekty práce; o systémech, postupech, faktech a konceptech, které souvisejí s jeho prací, se chce dozvědět a naučit více. Odhodlaně a

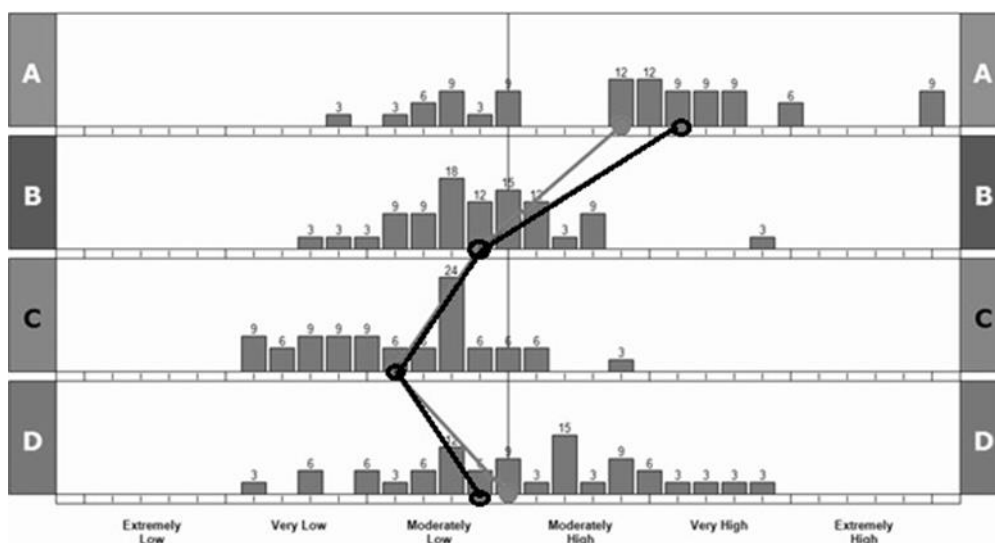
ze všech sil se snaží realizovat úkoly po svém a rychle. Aktivně se pouští do nových činností a je iniciativní. Nečiní mu problémy rozhodovat se za ostatní a přebírat za ně odpovědnost. Je soutěživý, ambiciózní a udělá maximum pro to, aby dosáhl svých cílů. Pocit, že na něj stále působí časový tlak, a netrpělivost při dosahování výsledků kladou velké nároky na ostatní i na něj. Jedná přímo, věcně, otevřeně a upřímně. K ostatním se chová autoritativně až dominantně a v případě, že narazí na odpor nebo konkurenci, někdy dokonce až agresivně. Vždy klade důraz na včasné odevzdání práce. Nejasné situace řeší pohotově a rázně. Vzhledem k tomu, že takovýto člověk přistupuje k cílům a výsledkům komplexně, rád deleguje drobnější úkoly. Detaily vyřizuje rychle a dostatečně přesně, ale bývá velmi netrpělivý a méně přesný při práci, která je spojena se zdlouhavým, systematickým, stereotypním a opakujícím se řešením detailů.

4. Společné rysy profilů manažerů změn a úspěšných podnikatelů

Vzhledem k relativně malému vzorku byl výzkum skombinován ještě s jinou studií, která také vycházela z metodiky PI. Jednalo se o studii s názvem „Osobnostní charakteristiky českých nejúspěšnějších podnikatelů“ z roku 2011, kterou provedl Ing. Martin Novotný ve spolupráci se společností Ernst & Young Česká republika. Důvodem pro zapojení výsledků této studie byla idea, že úspěšní podnikatele musí dobře zvládat řízení změn a tudíž by jejich osobnostní profil mohl posloužit jako jakýsi vzor. Do této studie se zapojilo 70 účastníků. Jednalo se o finalisty soutěže Ernst & Young Podnikatel roku (Entrepreneur Of The Year®). Závěry studie byly následující:

- 70% podnikatelů má úroveň faktoru A (dominance) vysokou až velmi vysokou. Toto naznačuje, že úspěšní podnikatelé jsou převážně asertivní, sebevědomí, nezávislí, nároční na sebe a své okolí, sebejistí a soutěživí lidé.
- 70% respondentů mají nízkou až velmi nízkou úroveň faktoru C (trpělivost). To vypovídá o jejich nedočkavosti a netrpělivosti při dosahování svých cílů, o jejich potřebě flexibilně rychle měnit priority a zabývat se různými věcmi najednou. O vnitřní tenzi, která je nutí neustále si naplňovat čas aktivitami.
- 50% má nízkou úroveň faktoru B (extroverze). Toto naznačuje, že jsou spíše analytičtí, přemýšliví, pragmatičtí než uvolnění, zábavní a rychle důvěřiví. Že o věcech nejprve uvažují a poté mluví.
- Výsledky faktoru D (formality) jsou vyrovnané, což ukazuje, že někteří respondenti jsou více strukturovaní s potřebou více detailních informací a pracují podle osvědčených postupů a někteří se více zajímají o směr, věří své intuici a detaily snadno delegují. Následný graf ukazuje, jak takovýto profil vypadá v pojetí PI.

Obr. 8: Profil českých nejúspěšnějších podnikatelů a průměrný profil



Zdroj: Vlastní výzkum

Sytě černá křivka ilustruje profil úspěšných podnikatelů. Šedá křivka představuje průměrný profil agenta změn z výzkumného projektu. Z grafu, který porovnává výsledky obou průzkumů, je patrné, že se jedná skoro až o neuvěřitelnou shodu. Vzorek studie úspěšných podnikatelů je dostatečně velký a navíc byl sesbírán na základě kritérií, která s výzkumným projektem nemají nic společného. Oba profily jsou v podstatě totožné až na drobné nuance ve faktoru A (dominance) a faktoru D (formálnost). Faktory B (extroverze) a C (trpělivost) vyšly úplně shodně.

Závěr

Výsledky výzkumu ukazují, že na pozicích manažerů, mezi jejichž úkoly patří i vedení transformačních projektů, bývají lidé s typickým osobnostním profilem. Dále výzkum ukázal, že průměrný profil manažera změny můžeme popsat takto: Iniciativní a proaktivní, orientovaný na výsledky a dosahování cílů, zapálený a dokáže motivovat sám sebe. Zároveň je nezávislý, má vysokou úroveň sebedůvěry a schopnost přebírat zodpovědnost. Nepodléhá strukturám a raději působí v méně strukturovaném prostředí. Při rozhodování ho nebrzdí strach z rizika, má rád změnu a inovace. Je kreativní, k řešení přistupuje tvůrčím způsobem. Je autoritativní, snadno říká svůj názor a při řízení lidí mnohem více deleguje detaily než pravomoci. Je potřeba ovšem upozornit, že samotný fakt, že někdo má tento profil, ještě vůbec neznamená automaticky garanci úspěchu. Jedná se pouze o objektivní potvrzení dobrého a častého předpokladu.

Dalším zjištěním je fakt, že typický profil, který vzešel z výzkumného projektu v rámci disertační práce autora, vykazuje až neuvěřitelnou shodu s profilem, který vyšel ze studie nejúspěšnějšího podnikatele roku 2011, která proběhla ve spolupráci se společností Ernst & Young. Oba průzkumy vycházely ze stejné metodiky PI a došly v podstatě k identickému osobnostnímu profilu. Otočíme-li gard interpretace tohoto zjištění, znamená to potvrzení faktu, že úspěšní podnikatelé musejí být s to dobře řídit své transformační projekty a jejich osobnostní profil nám tak může posloužit jako objektivní a statisticky potvrzený vzor.

Pokud si tedy jak společnosti, tak samotní manažeři změn, uvědomí vlastnosti a přednosti typického referenčního profilu manažera změn, mohou efektivně pracovat na oblastech, jako

jsou například výběrová řízení. Zejména generální ředitelé a ředitelé personální dostávají do rukou podložený argument, který jim může pomoci při posuzování a selekci kandidátů, které do vybraných pozic do firem najímají. Pomůže jim také při vhodné volbě komu daný transformační projekt svěřit. Má-li nakonec zvolený pracovník diametrálně odlišný osobnostní profil než ten, který vyšel z výzkumu v této studii, mělo by vedení společnosti zvážit, zdali daný projekt kandidátovi svěřit, a pokud ano, zda by nestálo za to, doplnit k němu do týmu někoho, kdo disponuje předpoklady, které tomuto pracovníkovi chybí. Další oblastí, kde se výsledky mohou dobře zúročit, je karierní plánování ve společnostech při nominaci zástupců či nástupců na manažerské posty a zejména tam, kde se dá očekávat nutnost zapojení do či samostatné vedení procesů změn. V neposlední řadě pak je možné výsledky využívat jako objektivizovaný podklad pro personální ředitele a ředitele oddělení tréninku a rozvoje, kteří díky těmto materiálům mohou připravovat rozvojové programy šité na míru daným manažerům, např. sofistikovaná dlouhodobá práce s kouči apod.

Literatura:

- [1] ALLPORT, G. W. (1937): *Personality: A psychological interpretation*. New York, Holt.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2007): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press.
- [3] BARRICK, M. R. & MOUNT, M. K. (1991): *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology, roč. 44, s. 1-26
- [4] BRIDGES, W. (2006): *Typologie Organizace, Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha, Management Press.
- [5] CATTELL, R. B. (1946): *Description and Measurement of Personality*. New York: World Book.
- [6] ČAKRT, M. (2009): *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha, Management Press.
- [7] ČAKRT, M. (2008): *Typologie osobnosti. Kdo jsem já a, kdo jste vy?* Praha, Management Press.
- [8] HARRIS, T. C. (2001): *Predictive Index, Technical Overview*. Amherst, University of Massachusetts, roč. 11, s. 3-5
- [9] Internetová aplikace a databáze Predictive Index
- [10] KOTTER, J., COHEN, D. (2003): *Srdce Změny*. Praha, Management Press.
- [11] KOTTER, J., COHEN, D. (2005): *The Heart of Change, Field Guide. Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- [12] KOTTER, J., COHEN, D. (2009): *Vědomí naléhavosti změny*. Praha, Management Press.
- [13] KOTTER, J. (2004): *Vedení procesu změny*. Praha, Management Press.
- [14] KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2008): *Management změny. Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu*.
- [15] NOVONTÝ, M. (2011): *Osobnostní charakteristiky českých nejúspěšnějších podnikatelů (úplná zpráva ze studie)*. Praha, PI Europe ve spolupráci s Ernst & Young, roč. 11, s. 12-14
- [16] ROBERTS, B. & HOGAN, R. (2001): *Personality Psychology in the Workplace*. Washington, American Psychological Association.
- [17] VEBER, J. (2009): *Management*. Praha, Management Press.
- [18] VLČEK, T. (2015): *Využití osobnostní typologie Predictive Index v managementu změn dle J. Kottera (draft disertační práce)*, Vysoká škola ekonomická v Praze.