

William Bridges  
TYPOLOGIE  
ORGANIZACE

Využití osobnostních typů v procesu  
rozvoje organizace

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2006

# 1 Charakter organizace a jaký je jeho původ

## Koncept charakteru organizace

Každý ví, že se organizace liší nejen svou velikostí, strukturou a cíli, jichž chtějí dosáhnout, ale i svým *charakterem*. Zavedená firma s dlouholetou tradicí ve výrobním oboru se velmi liší od nově založené softwarové firmy. Liší se stejným způsobem, jako dva jedinci. A charakter výrobní a softwarové společnosti se odlišuje od charakteru státní univerzity, městské nemocnice nebo stavební firmy.

Charakter organizace je jako jádro v kusu dřeva. Neexistuje dobré nebo špatné jádro, ale některé druhy jádra snesou větší tlak, jiná odolávají deformacím a zase jiná jsou „fajnová“ a hezky se lesknou. Jsou zkrátka více či méně vhodná pro určitý záměr, ale každé splňuje nějaký účel, pro nějž se dobře hodí.

Znám i jiný příměr: charakter je klima typické pro určitou zemi – tj. organizaci – je to osobnost organizace, je to DNA života v organizaci. To, jak firma cítí a jedná, závisí na jejím charakteru.

Rozdíly v charakteru organizace mohou být značné, avšak také velmi jemné. V určitém smyslu existuje tolik charakterů, kolik je organizací. Ale tyto nekonečné rozdíly lze užitečně seskupit do šestnácti základních kategorií.<sup>(1)</sup> Tento systém odpovídá šestnácti základním osobnostním typům, který na základě díla velkého švýcarského psychologa Carla Junga vyvinuly Američanky Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Tento tým – matka s dcerou – vytvořil nástroj k určení osobnostního typu *Myers-Briggs Type Indicator*<sup>®</sup> (MBTI<sup>®</sup>).

## TYPOLOGIE ORGANIZACE

Podobně jako osobnostní typ i organizační charakter můžeme určit s dosti značnou mírou objektivity. Dotazník *Index charakteru organizace* (OCI), který je uveden v příloze A, je pro organizace tím, co vytvořily Briggs a Myers pro jednotlivce, i když jako nástroj pro organizace nebyl ještě statisticky ověřen. Tento dotazník je experimentální nástroj určený pro ty, kteří pracují s organizacemi a v organizacích, pro ty, kteří hledají užitečné nástroje a jsou ochotni je zkoušet a zlepšovat.

Dotazník není přepracováním nástroje MBTI, i když je shodně založen na čtyřech párech opačných sklonů (preferencí), které Myers a Briggs převzaly z Jungovy práce. Úpravou jejich dotazníku pro potřeby organizací vznikly následující preferenční páry:

- *Extraverze (E) nebo Introverze (I)* – orientace organizace, umístění její reality a zdroj její energie. Je organizace primárně orientovaná navenek, směrem k trhům a konkurenci, dodržuje obecná pravidla (je *Extravertní*), nebo je orientovaná směrem dovnitř na své vlastní technologie, na sny svých šéfů a svou vlastní kulturu (je *Introvertní*)?<sup>(2)</sup>
- *Smyslové vnímání (S), nebo iNtuice (N)* – způsob, jak organizace shromažďuje informace, čemu věnuje pozornost, jak „chápe“. Je organizace primárně zaměřená na současnost, na detaily a na realitu (je *Smyslově vnímající*), nebo na budoucnost, na celkový obraz a možnosti, které skýtají určité situace (je *iNtuitivní*)?
- *Myšlení (T), nebo Cítění (F)* – způsob, jak organizace zpracovává informace, styl, jak posuzuje situace, způsob, jak rozhoduje. Počíná si neosobně tak, že se rozhoduje na základě takových principů, jako jsou následek, schopnosti a výkonnost (je *Myšlící*), nebo prostřednictvím osobních přístupů, které jsou závislé na hodnotách, jako osobnost, společné blaho nebo tvořivost (je *Cítící*)?
- *Usuzování (J), nebo Vnímání (P)* – má organizace sklon jednat s vnějším světem prostřednictvím jedné z usuzovacích funkcí (Myšlení nebo Cítění), nebo prostřednictvím jedné z funkcí vnímání (Smyslové vnímání nebo Intuice)? Organizace, kde převládá *Usuzování*, preferuje realizaci firemních rozhodnutí, věci definuje jasně

a dospěje k řešení problémů. Organizace, ve které převládá *Vnímání*, vždy hledají více vstupů, raději nechávají věcem volný průběh nebo volí možnost nechat je otevřené.

Podobně jako u osobnostních typů, rozdíly v organizačním charakteru utvářejí způsob, jak je poznáván svět. Pro organizaci určitého charakteru představuje svět spoustu detailů a efektivně se jimi zabývat znamená mít vše na svém místě a neudělat chybu. Pro organizaci jiného charakteru je svět ohromný projekt skládající se z nekonečných sil, jejichž úspěšné zvládnutí znamená zachytit každý varovný signál, když se tyto síly začínají měnit.

Myšlenka, že organizace má definovatelný charakter, je založena na následující analogii: organizace jsou jako lidé. Tak jako jiné analogie, ani tuto nelze brát doslova. Jedinci jsou biologická stvoření, zatímco organizace jsou sociální útvary. Jedinci mají určitá životní očekávání a biologicky daný životní cyklus, zatímco organizace nikoli – mohou přirozeně zaniknout po patnácti letech nebo být stále silné, i když existují 200 let. Organizace se rozdělují, spojují, rostou nebo se zmenšují. Pro jedince neexistují smysluplné ekvivalenty k pojmům jako *rozdělení*, *akvizice*, *leadership*, *rozpínavost* a *zmenšování*.

Nicméně pokud tuto analogii mezi organizací a jedincem budeme používat kriticky, lépe porozumíme určitým věcem, které by jinak zůstaly neznámé a které bychom pojmenovávali jen stěží. Zvláště nám to umožní porozumět tomu, proč organizace jednají tak, jak jednají, a proč je tak těžké je podstatně změnit. Také naznačuje, jak by se každý, kdo má zájem co nejvíce zvýšit efektivnost organizace, mohl na tomto úkolu podílet.

## **Dva odlišné firemní charaktery: Příklad**

Vezměme si dvě firmy: UPS a Federal Express. Obě podnikají ve stejné oblasti – v lodní přepravě zásilek. UPS, která má přezdívku „Big Brown“, působí na trhu 82 let a říká si „nejpevnější loď v loďařském průmyslu“. *Business Week* popsal interní procesy UPS takto:

## TYOLOGIE ORGANIZACE

Nekonečné časové a pohybové studie přikazují, jak rychle by měli doručovatelé chodit (tři stopy za vteřinu), kterým prstem by měli držet klíče (prostředním) a jak by měli ukládat peníze (lícem nahoru a podle velikosti). Balíky jsou rovnány na nákladní auta vybavená průhledy, aby mohli řidiči lépe vidět štítky. „Pracují jako hodinový strojek,“ chlubí se pracovník pro strategické plánování Gene Hughes. „Bez odchylek.“<sup>(3)</sup>

UPS má zásady a postupy, které umožňují definovat, jak vše co nejlépe dělat. Kdyby to byl člověk, mohli bychom říci, že takto jedná člověk Smyslově vnímající, který se zaměřuje na fakta a ne na možnosti. UPS se soustřeďuje na detaily dané situace, ne na širší, nevyhnutelně obecnější obraz.

UPS si také počíná jako Myslicí osobnostní typ, protože vše bere rozumově, bez velkého zájmu o hodnoty jedince nebo mezilidské vztahy. S tímto sklonem vše přesně definovat a vytvářet pro každou situaci postupy je také Usuzující organizací.

UPS je firmou, která vždy přijímala většinu podnětů zevnitř, a proto je Introvertní. Znovu se vraťme k článku v *Business Week*:

Orientace dovnitř je u UPS legendární. Zakladatel James Casey, jehož podoba v téměř životní velikosti visí v kancelářích všech šéfů, vydal v roce 1907 nařízení, že UPS budou vlastnit zaměstnanci.

*Business Week* dále uvádí, že zaměstnanci UPS pracují ve firmě po celý život, „počítají každý cent, jako by byl jejich vlastní“. Dokonce podlahy výkonného vedení UPS – kanceláře Oze Nelsona, manažera, který vstoupil do firmy v roce 1959 jako prodejce a nyní je jejím předsedou a sdílí kancelář s třemi dalšími vedoucími – jsou pokryty raději koberci než linoleem, protože koberce se „lépe a levněji udržují“. Je jasné, že tento druh orientace dovnitř způsobuje problémy.

Soustředit se více na sebe než na zákazníky znamená, že služby UPS jsou stejně spartanské jako vybavení Nelsonovy kanceláře. UPS dodá balík téměř po celých Spojených státech za pouhého 2,28 dolaru. Ale nechtějte po ní, aby v případě potřeby zásilku vystopovala. A neptejte se na množstevní slevy.