

## Systém EOS J. Kuhla: Assessment a rozvíjení osobnostních kompetencí

Josef Švancara

Psychologický ústav FF MU v Brně

Předmětem mého sdělení je ambiciózní diagnostický program. Doslova jde o Systemdiagnostik: Assessment und Förderung persönlicher Kompetenzen, tedy na vývoj, respektive na vývoj osobnosti zaměřenou systémovou diagnostiku, vytvořenou v Psychologickém ústavu univerzity v Osnabrücku prof. Kuhlem a jeho spolupracovníky (Kuhl & Henseler, 2004). Autoři nejprve kritizují současnou praxi, kdy se nabízejí pro účely assessmentu a tréninku osobních kompetencí zjednodušené postupy a důležité rozhodnutí se opírají o provedení krátkých textů bez profese fundované diagnostiky. Jako příklady uvádějí absenci diferencovaných hodnocení a redukování závěrů na globální charakteristiky, například na tři nebo pět osobnostních faktorů nebo globálních konstruktů jako „sebeúčinnost“.



*Prof. Dr. Julius Kuhl (1947)*

Nový systém (EOS) slibuje zachytit široký rozsah funkcí osobnosti a jejich interakce na sedmi úrovních: návyky a vnímání předmětů, aktivace a arousal, kladné a záporné emoce, progresivní a regresivní zvládnání zátěží, implicitní motivy a explicitní cíle, analytické a holistické procesy, funkce vůle v sebekontrolě a autoregulaci. Cesta k tomu: speciálně vyškolení psychologičtí experti analyzují individuálně zjištěné hodnoty pro řadu mikrofunkčních složek a identifikují pak ty osobnostní funkce, které mají pro jedince zvláštní význam. Nalezení „stěžejní oblasti“ klienta je v návaznosti na novou procení teorii osobnosti PSI J. Kuhla. Podle názoru autorů se většina současných teorií osobnosti soustřeďuje výlučně nebo převážně na *obsahy* myšlení (například schémata), emoce, potřeby a cíle. Naproti tomu teorie PSI analyzuje mechanismy překračující obsahovou úroveň, mechanismy, na jejichž interakci závisí chování a jednání. Například nedostatečná výkonnost určitého pracovníka nemusí vyplývat z toho, že mu chybí přesvědčení, očekávání a cíle nebo že nemá city a motivy, které by podporovaly výkon, nýbrž z toho, že stávající správné přesvědčení a cíle nemůže efektivně a situacím přiměřeně realizovat, neboť je narušena interakce mezi jeho „intenční pamětí“ a systémy, které se podílejí na provedení zamýšlených jednání. Funkční složky takových systémů přesahujících obsahovou úroveň jsou předmětem funkční analýzy na základě teorie PSI. Tyto interakce nejsou pochopitelně zcela nezávislé na obsahu. Avšak předtím než lze zjišťovat vztahy mezi obsahy a systémovými interakcemi, je třeba, aby byly zkoumány zanedbávané interakce mezi systémy také v aplikačních souvislostech.

Budeme se dále na Kuhlův assessment odvolávat ve shodě s původním názvem akronymem EOS. Prof. Julius Kuhl patří k uznávaným psychologům osobnosti a motivace. Jeho taxonomie osobnostních systémů a jejich funkčního je výsledkem čtvrtstoletí cíleného propracování metod a jejich ověřování. Východiska Kuhlůva složitěho diagnostického systému EOS budou jistě srozumitelnější uživatelům dotazníku PSSI (stylů osobnosti a poruch osobnosti), který vydalo

Testcentrum 2002. Jak uvidíme, 11 ze 14 škál PSSI zahrnuje mimo jiné assessment EOS. V manuálu k PSSI lze najít odvolání na další metodu HAKEMP, jehož dimenzemi jsou stavová versus činnostní orientace. Rovněž dotazník HAKEMP je součástí komplexu 360° skenování.

Také z programu aktivit Testcentra je patrné, že, assessment patří k trendům současné psychologické diagnostiky. Tento příspěvek má být podkladem k tomu, aby se v této sekci zvýraznily shody i rozdíly systému EOS při porovnání s jinými programy assessmentu. Hned na začátku je třeba připojit k akronymu EOS jakýsi *terminus technicus* vypůjčený z elektronického snímání, a to SCAN 360°. Pro Kuhla je to důležité rozlišující kritérium. Jak probíhá 360° skenování? Na rozdíl od klasických osobnostních testů, které se ponejvíce omezují na jednotlivé charakteristiky nebo na relativně úzce ohraničenou oblast osobnosti, EOS směřuje k úplnému obrazu osoby. Kuhl hovoří o 360° skenování, aby vyjádřil, že snímáním mnoha bodů vzniká celkový obraz. Rozsah 360° skenování zahrnuje čtyři funkční oblasti osobnosti; jsou to:

- (1) emoční dispozice a temperament (např. senzibilní, robustní, radostný, popudlivý, činorodý, utlumený;
- (2) motivace (vědomé cíle a nevědomé motivy: výkonnost, vztah, prosazování; diskrepance mezi vědomými cíli a individuálními způsoby transformace ve třech motivačních oblastech)
- (3) kognitivní styly (např. analytický, obezřetný; nedůvěřivý, kritický, sebekritický)
- (4) řízení jednání (utváření cílů a rozhodování, realizace cílů, identifikace s cíli, zvládnutí neúspěchu, zvládnutí zátěží ad.).

K důležitým atributům systémové diagnostiky EOS dále patří, že se neomezuje na zachycení tzv. prvních reakcí (např. emoční dispozice a kognitivní styly, ale porovnává je s tzv. sekundárními reakcemi, které dokládají motivační a seberegulační kompetence jedince. Rozlišením první a druhé reakce je vyjádřeno, že procesy - jako například zvládnutí stávajících emočních stavů - nejsou pouze kvalitativně rozlišitelné, ale často také časově oddělitelné.

### **Měřené makrofunkční oblasti** (srov. obr. 1 a tab. 1a, 1b)

První reakce: Emoční dispozice a kognitivní styly

Dotazník aktuálního subjektivního stavu (BEF-K)

A) emoční sklony

Dotazník aktuálních obtíží (BES-K)

B) analýza aktuálního subjektivního stavu

Inventář stylů a poruch osobnosti (PSSI), příp. afektivně-kognitivních stylů (SEKS)

C) analýza individuálních osobnostních preferencí

Druhá reakce: Autoregulační kompetence (Inventář autoregulace SSI-K a HAKEMP)

A) autoregulace (kompetence v utváření cílů)

B) kompetence v realizaci cílů (volní proces)

C) sebekontrola (kompetence v kontrole jednání)

D) odolnost vůči stresu

E) zátěže/ohrožení

Stavová orientace vs. orientace k jednání (HAKEMP)

F) kontrola jednání (prospektivně; po neúspěchu)

Motivační kompetence:

A) *Vědomé* zdroje motivace (MUT)

Oblast I: vytváření vztahů

Oblast II: prosazování vlastních zájmů

Oblast III: výkonová motivace

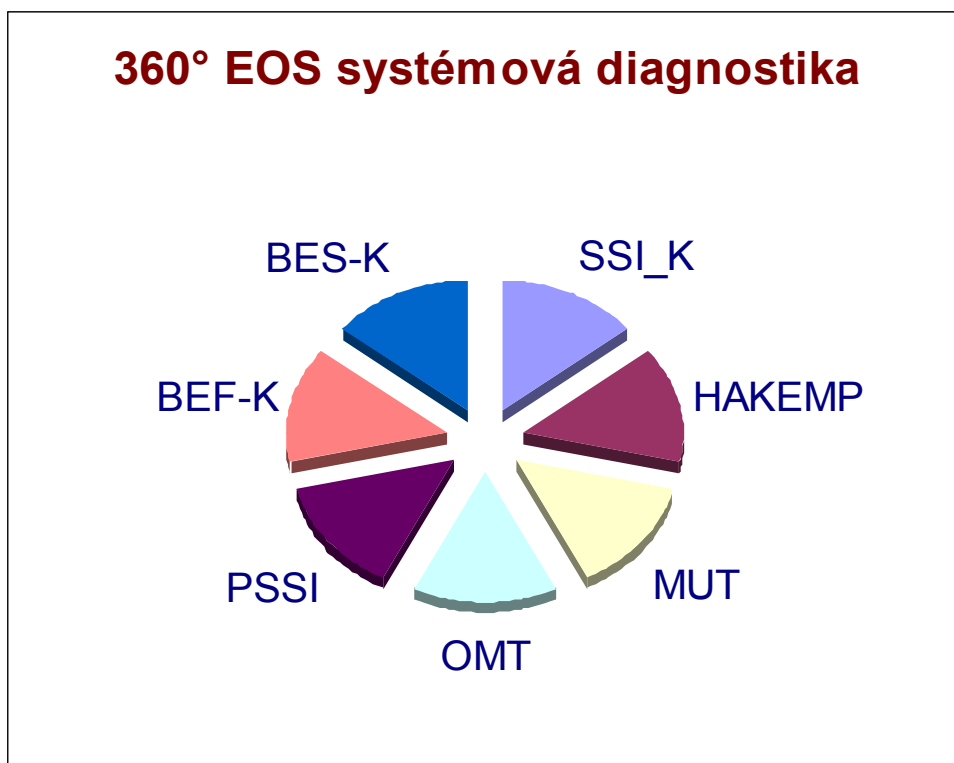
Motivační kompetence:

B) *Nevědomé* zdroje motivace (OMT)

Oblast I: vytváření vztahů

Oblast II: prosazování vlastních zájmů

Oblast III: výkonová motivace



Obr. 1. Nástroje 360° systémové diagnostiky EOS (zkratky původních dotazníkových metod)

Assessment EOS 70 zahrnuje celkem 70 škál.

Jednotlivé mikroúrovňové složky EOS jsou uvedeny v následujících tabulkách, shrnujících výsledek aplikace EOS. Kasuistika je v článku Kuhla a Henselera (2004).

Hodnoty v tabulce 1a a 1b zachycují nálezy na začátku a na konci pětiměsíčního koučování jednoho 40letého vedoucího pracovníka. Cílem byla optimalizace jeho osobních kompetencí. Při prvním rozhovoru byly zachyceny hlavní problémy jako důsledek netrpělivosti, autoritativního chování, silné emotivity a nedostatku osobních ohledů. Ve výchozí analýze pomocí EOS vystupovaly zvýšené hodnoty aktivizace a hněvu a naproti tomu nízké hodnoty radosti a uvolněnosti (srov. v tabulce 1a „emoční dominanty“, kde jsou  $z' = 4$  hodnoty zřetelně se odchylojící od průměru. Tyto hodnoty jsou tak normalizovány, že průměrem referenční skupiny leží na  $z' = 4$  a odchylky směrem nahoru nebo dolů od standardní odchylky jsou významné pro interpretaci. V prvním měření jsou hodnoty kritického a sebekritického emočně kognitivního stylu obzvláště nízké a první zachycení emočního stylu zřetelně zvýšené, přičemž u stávající vyhraněnosti lze hovořit o „histriónských“ rysech, neboť hodnota 6,8 je 2 SD nad průměrem normalizačního vzorku (srov. v tab. 1a oblast C/1. Dále se ukázalo silné implicitní (tzn. z velké části nevědomé) usilování o moc (OMT = 7,1 v tab. 1b), které není pozitivně integrativní variantou (1. úroveň OMT), nýbrž vyplývá z komponent 2,3 a 4: status, sebeprosazování a dominance. Toto zaměření motivace moci potvrzuje rovněž silně zvýšená hodnota dotazníku MUT pro strategické, tzn. prostřednictvím systému „myšlení“ a intencí paměti zprostředkovaná přeměna motivu moci. Nápadné jsou velmi nízké hodnoty pro senzibilní (až úzkostné) komponenty motivace v OMT, projevující se u motivu moci také na vědomé úrovni (v MUT hodnota 2,2 pro úzkostně pasivní prožívání moci). Komponenty autoregulace jsou při prvním měření dalekosáhlé nadprůměrně vytvořeny u velmi silné (až extrémní) orientace na jednání v obtížných a komplexních situacích. (srov. v tab. 1a vysoké hodnoty ve škálách SSI 1,4,7,10 a HOP).

Na základě hodnocení jednotlivých ukazatelů a na základě funkčních souvislostí odvozených z teorie PSI byl popsán „stěžejní bod“ celkového obrazu charakteristických funkcí a tím centrální příčina pozorovaného deficitního chování ve stylu vedení tohoto pracovníka: chybějící senzibilita pro nesrovnalosti, obavy a neuspokojené potřeby jak ve vztahu k vlastní osobě tak ve vztahu k potřebám, obavám a očekáváním spolupracovníků, zejména pokud se neshodují s vlastními představami.

U tohoto klienta bylo žádoucí docílit mírné zvýšení podílu obav, strachů“ v motivaci, zejména v okruhu motivů moci, aby se tak zvýšila senzibilita pro diskrepance mezi vlastními a cizími cíli. Tlumení impulsivního prosazování vlastních cílů, často provázené hněvem, rovněž přispělo k redukci problémů při vedení oddělení.

Na individuální funkční profil vedoucího pracovníka navázal coaching, zahrnující týdenní skupinové diskuse pracovníků v přítomnosti i bez přítomnosti šéfa a individuální psychologické rozhovory se šéfem. Efekt coachingu byl hodnocen na podkladě retestu EOS: naměřené hodnoty jsou připojeny ve sloupci „post“ za jednotlivými výchozími hodnotami. Ukázalo se, jak koučování vedlo ke zvýšení senzibility šéfa v oblasti sebeprosazování, jak je to patrné ve zvýšení anxiózně pasivního prožívání moci ze 2,2 na 4,1 v MUT a ve směru usměrnění moci (paralelní zvýšení hodnoty pro ohleduplné prosazování v MUT ze 4,1 na 5,3). Také nadměrně vyhraněná orientace na jednání vykazala zřetelné snížení ve srovnání s pretestem, a to snížení prospektivní činnostní orientace v HAKEMP ze 6,4 na 4,2.

#### Kasuistika 2: zlepšení zdravotního stavu

Jak dále dokládají Kuhl a Henseler (2004), pomocí EOS lze včas zachytit možné funkční příčiny prožívání stresu a vyhoření a cíleně se na ně zaměřit. 49letý obchodní vedoucí středně velkého německého podniku si stěžoval na narůstající psychosomatické obtíže, obzvláště bolesti hlavy, oběhové problémy a poruchy spánku. Z anamnézy vyplynulo nerovnovážné rozdělení času a energie mezi prací a privátním životem (*work-life-balance*). Analýza EOS potenciálu na začátku

individuální péče prokázala silnou diskrepanci mezi vyhraněnými vědomými pracovními cíli (MUT) a spíše slabší implicitní výkonovou motivací (OMT). Dále byly zjištěny indikátory vysoké zátěže a ohrožení, jakož i nedostačující autoregulační schopnosti k sebezprosažení a ohraničení. Individuální program péče zaměřené na zlepšení celkového zdravotního stavu se opíral především o metody ke zvýšení percepce sebe, sebezpojetí a sebeurčení i na individuální program tělesného tréninku. V podrobné kasuistice uvádějí autoři po 4 měsících výrazné zlepšení parametrů autoregulace, snížení stresu a zřetelné přiblížení vědomé a nevědomé výkonové motivace, především v důsledku posílení implicitního podílu výkonové motivace. Poslední tabulka podává přehled úspěšné prognózy v řešení kompetence pracovníků velkého podniku.

---

### Literatura:

Bolla, J. (2001). *Arbeitslosigkeit und psychische Folgen. Psychische Veränderungen im Verlauf der Arbeitslosigkeit: Konsequenzen in der Handlungsfähigkeit und Depressionsfolgen*. Dissertation. Brno: PSÚ FF MU.

Kaschel, R., & Kuhl, J. (2004). Motivational counselling in an extended functional context: Personality Systems Interaction Theory and Assessment. In W.M. Cox & E. Klinger (Eds.), *Handbook of motivational counselling: Motivating people for change*. Sussex, GB: Wiley.

Klinger, E., Man, F., Stuchlíková, I. (1997). Současné vybrané teorie motivace. *Československá psychologie*, 61, 5, 415-428.

Kuhl, J. (1994). Action-Control Scale (ASC-90): (English version of the German HAKEMP-90). In Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Volition and Personality: Action versus state orientation* (57-59). Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J., & Kazén, M. (2002). *Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti - PSSI*. (Přeložil a upravil J. Švancara). Praha: Testcentrum.

Kuhl, J. (2002) *HAKEMP-90. (Regulace jednání po úspěchu, neúspěchu a prospektivně)*. Pracovní verze.

Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. & Henseler, W. (2003). Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS). In L. von Rosenstiel & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Handbuch der Kompetenzmessung*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Kuhl, J., Henseler, W. (2004). Systemdiagnostik: Assessment und Förderung persönlicher Kompetenzen. *Annales Psychologici*, SPFFBU P8, S. 67-85. Brno: Masarykova univerzita.

Sehringer, W., Scheltwort, P. (2004). *Unterrichten: Reflexion und Training. Ein Modell zur Evaluation und Innovation des Lehrens*. Donauwörth: Auer.

Švancara, J. (2002). Profil stylu osobnosti VŠ studentů. In *Sociální procesy a osobnost*. Brno: PSÚ FF MU.

Švancara, J. (2002). PSSI – Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti. In D. Heller, I. Sobotková, J. Šturma (ed.). *Psychologické dny 2002*, 495-499. Olomouc : PsÚ AVČR a ČMPS.

*Tabulka 1a:*

Reliabilita mikrokomponent EOS (Entwicklungsorientierte Osnabrücker Systemdiagnostik): „360° EOS analýza potenciálu“

Měřené makrofunkční oblasti	Měřené mikrofunkční oblasti	Cronbachovo $\alpha$	$z' = z+4$ škála 1-7 pre / post
<b>První reakce: Emoční dispozice a kognitivní styly</b>		<b>Pb: M/40 roků</b>	
<b>Dotazník aktuálního stavu (BEF-K)</b>			
A) Emoční tendence	1. Kladné emoční ladění	0,91	2,9 / 4,0
	2. Negativní emoční ladění	0,80	3,5 / 4,1
	3. Aktivizace	0,74	6,2 / 5,9
	4. Napětí	0,86	4,3 / 4,1
	5. Rozmrzelost	0,73	2,9 / 3,2
	6. Trpělivost	0,87	2,9 / 3,3
	7. Hněv	0,82	5,6 / 3,7
<b>Dotazník obtíží (BES-K) U=přepólování původní škály</b>			
B) Analýza aktuálního subjektivního stavu	1. Pohoda	0,89	4,9 / 5,1
	2. Stísněnost	0,89	2,6 / 2,3
	3. Činorodost	0,91	5,7 / 5,8
	4. Uspokojivé vztahy	0,85	3,4 / 4,6
	5. Tělesné obtíže	0,80	2,9 / 2,8
<b>Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti (PSSI) případně afektivně-kognitivní styly (SEKS)</b>			
C) Analýza individuálních osobnostních preferencí	1. sebejistý (až: <i>disociální</i> )	0,86	3,5 / 3,8
	2. nedůvěřivý (až: <i>paranoidní</i> )	0,79	2,6 / 3,4
	3. rezervovaný (zdrženlivý; až: <i>schizoidní</i> )	0,81	4,1 / 3,9
	4. sebekritický (až: <i>sebenejistý</i> )	0,79	2,1 / 3,4
	5. pečlivý (až: <i>nutkavý</i> )	0,84	4,1 / 4,1
	6. intuitivní (až: <i>schizotypní</i> )	0,85	3,5 / 3,9
	7. ctižádostivý (až: <i>narcistický</i> )	0,76	3,8 / 3,8
	8. kritický (až: <i>negativistický</i> )	0,78	2,2 / 3,4
	9. loajální (až: <i>závislý</i> )	0,83	3,7 / 3,9
	10. spontánní (až: <i>borderline</i> )	0,85	3,3 / 3,2
	11. emotivní (až: <i>histrionský</i> )	0,79	6,8 / 6,4

<b>Druhá reakce: Seberegulační kompetence (Selbststeuerungs-Inventar: SSI-K a HAKEMP)</b>			
A. Seberegulace (Kompetence tvořit cíle)	1. Sebmotivace (2)	0,82	5,0 / 6,1
	2. Kontrola aktivizace/Sebeuklidnění (3)	0,81	4,5 / 4,8
	3. Sebeurčení (1)	0,81	4,8 / 5,4
B. Kompetence v realizaci cílů/ volní kompetence	4. Síla jednání při zátěži (U) (Pohotovost k jednání/iniciativa)	0,85	6,4 / 6,5
	5. Váhavost (volní pasivita)	0,83	2,1 / 1,9
	6. Schopnost koncentrace (U) (= síla koncentrace)	0,90	4,9 / 5,1
C. Sebekontrola	7. Kognitivní sebekontrola	0,79	5,4 / 4,6
	8. Emoční sebekontrola	0,72	4,8 / 4,7
D. Odolnost vůči stresu	9. Schopnost vymezení hranic	0,85	4,2 / 4,1
	10. Zvládání neúspěchu	0,84	6,8 / 6,4
E. Zátěže/Ohrožení	11. Zvládání zátěží	0,82	3,9 / 2,3
	12. Ohrožení	0,85	2,4 / 2,7

<b>Stavová orientace vs. orientace na jednání (HAKEMP)</b>			
F. Orientace na jednání	1. Činnostní orientace ve složitých a obtížných situacích (HOP - prospektivní orientace)	0,78	6,4 / 4,2
	2. Orientace na jednání po neúspěchu (HOM)	0,70	5,4 / 4,1

Tabulka 1b:

(Skenování motivace). Reliabilita mikrokomponent EOS: „360° EOS analýza potenciálu“

Měřené makrofunkční oblasti	Měřené mikrofunkční oblasti	Cronbachovo $\alpha$	$z' = z+4$ škála 1-7 pre / post
<b>Motivační kompetence: A) Vědomé zdroje motivace (Motiv-Umsetzungs-Test: MUT)</b>			
<b>Oblast I: Budování a utváření vztahů</b>	1. Síla motivu vztahu (dominance kontaktu)	<b>0,86</b>	<b>4,7 / 4,9</b>
	2. integrativní utváření vztahů (kontakt - cítění)	0,79	5,8 / 6,0
	3. intuitivní utváření vztahů (kontakt - intuice)	0,86	5,1 / 5,1
	4. věcné utváření vztahů (kontakt - myšlení)	0,80	5,2 / 5,3
	5. úzkostné utváření vztahů (kontakt - pocíťování)	0,84	3,9 / 4,4
	6. utváření družných vztahů (kontakt - I : extrinsické)	0,70	4,8 / 4,6
<b>Oblast II: Prosazování a hájení vlastních zájmů</b>	1. Síla prosazení motivu moci (dominance moci)	<b>0,72</b>	<b>3,5 / 3,9</b>
	2. ohleduplné prosazování (moc - city)	0,80	4,1 / 5,3
	3. intuitivní prosazování (moc - intuice)	0,82	4,8 / 4,6
	4. strategické prosazování (moc - myšlení)	0,80	6,8 / 6,7
	5. úzkostně pasivní prožívání moci (moc - pocíťování)	0,88	2,2 / 4,1
	6. nezištné prosazování (moc - intuice: pozitivně)	0,75	4,6 / 4,6
<b>Oblast III: Výkonová motivace</b>	1. Síla motivace výkonu (dominance výkonu)	<b>0,79</b>	<b>5,4 / 5,2</b>
	2. kreativní, učenlivá výkonová motivace (výkon - city)	0,83	4,9 / 4,8
	3. výkonová motivace vyhýbající se obtížím (výkon - intuice)	0,74	4,2 / 4,4
	4. ctižádostivá výkonová motivace (výkon - myšlení)	0,86	6,6 / 6,6
	5. výkonová motivace s obavou z neúspěchu (výkon - pocíťování)	0,92	4,3 / 4,1
	6. soutěživá výkonová motivace (výkon - pocíťování: sociální porovnávání)	0,86	3,5 / 3,7
<b>Motivační kompetence: A) Nevědomé zdroje motivace (Operanter Motivtest: OMT)</b>		$r_{tt}$	OMT-úrovně = percentily
<b>Oblast I: Vývoj a utváření vztahů</b>	A. Síla implicitního motivu vztahu (Suma 1 – 4)	<b>0,63</b>	<b>2,5 / 4,0</b>
	1. Důvěřivé utváření vztahů (osobní setkání)	0,68	33,6/40,0
	2. Utváření vztahů zaměřené na družnost	0,68	17,0/22,4
	3. Utváření vztahů také při nesnázích ( <i>networking</i> )	0,56	38,9/45,8
	4. Utváření vztahů zaměřené na bezpečí a ochranu (naděje na kontakt a sdružování)	0,54	23,5/20,0
	5. Úzkostně motivované utváření vztahů (obavy ze závaznosti a spolehlivosti, příp. závislosti a z odmítnutí)	0,22	57,7/33,6
<b>Oblast II: Prosazování a zdůrazňování vlastních zájmů</b>	B. Síla implicitního motivu moci (Suma 1 – 4)	<b>0,68</b>	<b>7,1 / 6,2</b>
	1. Motivace moci zaměřená na vedení (prosociální uplatnění moci)	0,76	13,0/33,6
	2. Motivace moci zaměřená na status a uznání	0,47	100,0/85,8
	3. Motivace moci zaměřená na sebeprosazování	0,50	86,1/66,7
	4. Dominantní motivace moci (inhibovaná moc)	0,39	81,2/42,6
	5. Motivace moci zaměřená na subordinaci	0,27	12,3/11,7



<b>Oblast III: Výkonová motivace</b>	<i>C. Síla implicitní výkonové motivace (Suma 1 – 4)</i>	<b>0,66</b>	<b>3,0 / 4,2</b>
	1. Hravá výkonová motivace (intrinsická; flow)	0,42	79,6/79,6
	2. Výkonová motivace zaměřená na kvalitu (teamworking)	0,50	18,2/57,7
	3. Výkonová motivace zvládající neúspěch (učit se z chyb)	0,34	32,7/79,6
	4. Soutěživá výkonová motivace (pracovní nátlak)	0,52	15,7/17,0
	5. Úzkostná výkonová motivace (sebekritika, bezmocnost)	0,58 <sup>2)</sup>	17,6/42,6

Tabulka 2. Prognóza intenzity přeměn u pracovníků podniku pomocí assessmentu EOS (srov. tab. 1): Shoda v různých prediktorových proměnných EOS (N = 69)

<b>Prediktory EOS</b>	<b>Signifikantní škály</b>	<b>Shoda</b>
Kognitivní styly (14 x PSSI)	<i>přívětivost, ctížádost, sebeprosazování</i>	74,2 %
Seberegulace (13 x SSI)	sebeurčení, koncentrace	74,2 %
Implicitní motivy (15 x OMT)	dominantní moc (M4)	68,1 %
Explicitní motivy (18 x MUT)	strategická moc (MD), <i>tvůřivé zvládání neúspěchu (LF), obava z neúspěchu (-), soutěživost</i>	71,2 %
Realizace cílů (13 x EMO)	strategické uplatnění moci	69,2 %

*Poznámky:*

1. Škály kurzivou byly signifikantní také při křížové validizaci v novém vzorku (N=78)
2. Jestliže bylo zahrnuto 3-5 nejsilnějších prediktorů ze všech oblastí, zvýšily se shody na 92% ( $R^2$  na .76).
3. *Postupná regrese* poskytla nezávislé efekty pro přívětivost (PSSI), koncentraci (SSI) a dominantní uplatnění moci (OMT).

ŠVANCARA, Josef. Systém EOS J. Kuhla: Assessment a rozvíjení osobnostních kompetencí. In HELLER, Daniel; PROCHÁZKOVÁ, Jana; SOBOTKOVÁ, Irena (ed.). *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů : polarita a vzájemné obohacování : sborník příspěvků z konference Psychologické dny, Olomouc 2004*. Olomouc : Universita Palackého v Olomouci, 2005. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Philosophica, Psychologica 35 - suppl. Plný text příspěvku o rozsahu 9 s. je dostupný na přiloženém CD-ROM. ISBN 80-244-1059-1.