

Část I

Úvod

Rodina osobnostních typologií, vycházejících z pojetí Carla Gustava Junga, je v současnosti bezesporu nejrozšířenější typologická metoda. Patří k ní nejznámější Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI), dále Golden Personality Profiler, či Singer-Loomis Type Deployment Inventory a mnoho dalších. V pracovním prostředí slouží poznání sebe sama i ostatních, a tak přispívá k vyladění vztahů na pracovišti. Znalost typu při vám umožní usnadnit si život v následujících oblastech:

- # *Lépe pochopit jak a v čem jsou jednotliví lidé jiní.* Všichni víme, že lidé se navzájem liší. Většinou ale vnímáme tyto jejich odlišnosti povytce intuitivně. Typologie nám dává praktický nástroj, jak tyto odlišnosti rozumně a systematicky utřídit. Orientuje naši pozornost k tomu, jaký přístup funguje na které lidi, jakým způsobem berou věci na vědomí a jak se rozhodují. Pokud toto vše bereme v úvahu, budeme lépe schopni se v práci "vyladit" na jejich "vlnovou délku".
- # *Číst "mezi řádky" a mluvit jejich jazykem.* Typologický pohled nabízí vodítko, jak s lidmi nejlépe jednat jak je motivovat či vést, jak s nimi spolupracovat.
- # *Pomoci vytvořit vztah důvěry a blízkosti.* Většina spolupracovníků se nerozpovídá o svých potřebách, preferencích a zájmech před někým, koho nezná a komu nedůvěřuje. Máme-li být jako spolupracovníci či nadřízení úspěšní, měli bychom umět si takovýto vztah vytvořit, pokud se domníváme, že je to potřebné a užitečné. K tomu může přispět poučené pozorování znaků chování a vyjadřování našeho okolí a promyšlené přizpůsobení vlastního projevu. Tím, že se přiblížíme tónu, rytmu řeči, gestům a naslouchání charakteristickým pro druhý typ, nám pomůže vytvořit žádoucí vztah stejně dobře jako naše profesionalita a odborné znalosti.

- # *Udržování loajality.* Jistě, existují i pracovníci, kteří chodí do práce jenom proto, aby uspokojili své materiální potřeby, stejně jako existují nadřízení a zaměstnavatelé, jimž nejde o lidi. Avšak většina své cti dbalých manažerů si chce své dobré pracovníky udržet, využít jejich znalostí a zkušeností a vybudovat pracovní vztah vzájemné výhodnosti. Typologie pomáhá vystihnout, co lidé potřebují nejenom jako jedna strana pracovního vztahu, ale i jako lidské bytosti.

V čem dalším může být znalost typologie užitečná?

Typologické vědění není jenom vodítkem pro pracovní vztahy, ale může nabídnout mnohé, co je užitečné také všude tam, kde je třeba ovlivňovat jiné lidi tím, že jim lépe porozumíme, pochopíme, o co usilují, a naučíme se přistupovat k nim způsobem, který jim vyhovuje.

Typologie se rovněž osvědčuje při:

- # vedení skupin
- # projektovém řízení
- # týmové komunikaci
- # marketingu
- # vyjednávání
- # zákaznickém servisu
- # výcviku a tréninku
- # koučování.



Část II

Typologické preference a jejich určování

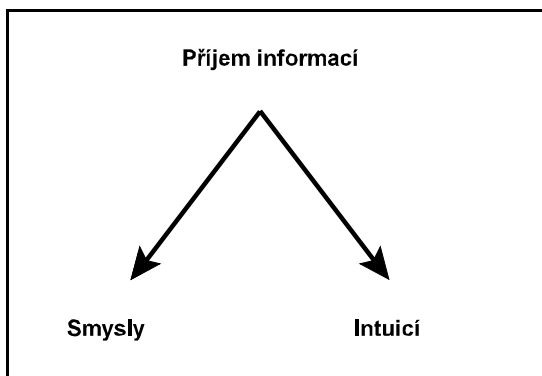
Teorie psychologických typů vychází z učení švýcarského psychologa Carla Gustava Junga. Tento systém má za sebou již více než 80 let úspěšné historie a je dnes nejrozšířenější typologickou aplikací na světě. Vychází z odpozorovaných a později i vědecky potvrzených pravidelností v nekonečné rozrůzněnosti lidských povah.

Podle Junga se lidé navzájem odlišují podle toho, jak používají svou mysl. Každý z nás tíhne k určitým způsobům fungování a jejich kombinací vznikají osobnostní typy. V bdělém stavu, když je naše mysl aktivní, je naše vědomí zaměstnáno dvěma hlavními procesy, dvěma psychickými funkcemi:

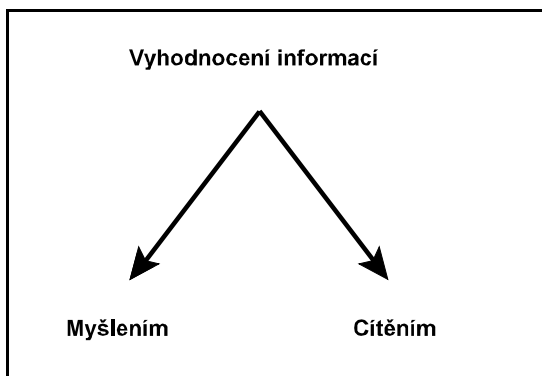
příjem informací, *vnímáním* a současně

vyhodnocováním informací, *usuzováním*.

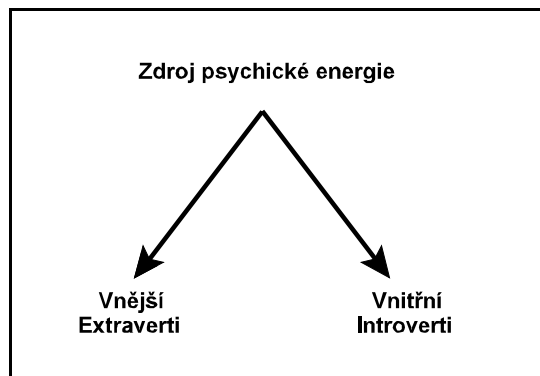
Lidé přijímají informace, berou věci na vědomí dvěma protichůdnými způsoby: pěti *smysly* nebo "šestým smyslem", *intuicí*.



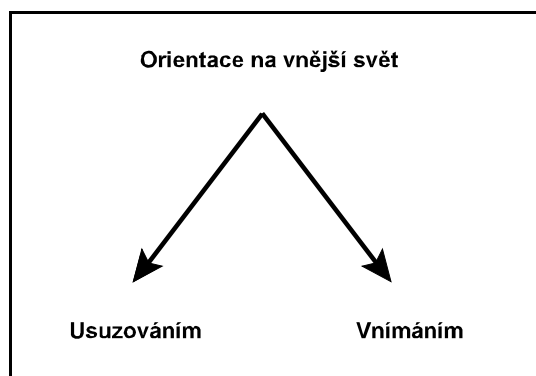
Vyhodnocování se děje opět dvěma neslučitelnými procesy – *myšlením* a *cítěním*.



Podrobněji se o obou těchto psychických funkcích zmíníme dále. Vedle psychických funkcí rozlišuje typologický systém dvě orientace. První z nich rozděluje lidi na ty, kteří jsou zaměřeni na získávání psychické energie, "dobíjení baterií" z vnějšího světa, na *extraverty*, a na ty z nás, kteří dávají přednost získávat svou energii z vnitřního světa a vnější svět je vysiluje, to jest na *introverty*.



Posledním z rozměrů systému osobnostní typologie je orientace na to, v jakém světě dávají lidé přednost, aby prožili své životy. Dělí nás na *usuzující*, to je ty, kteří si přejí prožívat ve světě plánovitě, systematickém, organizovaném a uspořádaném, a na *vnímající*, ty, kteří naopak dávají přednost improvizaci, spontaneitě, přizpůsobivosti a věcem v pohybu.



Základní typologické preference

Po stručném úvodu se nyní věnujeme jednotlivým preferencím podrobněji.

Co to například znamená když je někdo extravertní a někdo jiný introvertní? Co to je smyslové a intuitivní vnímání, vyhodnocování myšlením a cítěním a usuzování a vnímání?

Čemu věnuji pozornost, jak beru věci na vědomí...

S Smyslové vnímání

Konkrétní zkušenosti

Detailům

Částem celku

Faktům, datům, tomu, co lze uchopit smysly

Podrobnému zkoumání

Výjimečnosti, tomu, co se vymyká

Čeho si na nich lidé všimnou asi nejdříve...

Zaměří se na podrobnosti, jednotlivosti a zvláštnosti konkrétní skutečnosti, minulé či přítomné, vidí dříve "stromy" než "les"

Sdělují věci tak, jak jsou, konkrétně a specificky

Realismu, věčnosti, praktičnosti

Těší je...

Používat osvědčené metody k řešení praktických úloh a problémů

Dělat věci, které jsou užitečné a prospěšné

Dělat věci pečlivě a precizně, se smyslem pro detail

Používat to, co nejlépe umějí

Nemuset dělat příliš často radikální změny, předvídatelnost

Postupovat krok za krokem tak, jak vědí, že je to nejlepší, jak je to vyzkoušené a osvědčené

Potřebují...

Spolehlivá a specifická hmatatelná data a fakta, kde "sedí" každý detail, údaje, o něž se lze opřít

Pracovní styl...

Klidné, vytrvalé tempo

Mají raději – a dávají – přesné, specifické a vyčerpávající pokyny, co má být uděláno a jak

Čas plyne ustáleně, lineárně, je to absolutní hodnota

Rádi vycházejí z toho a užívají, to co již znají

Jako členové týmu...

Potřebují jasné zadání, směr a cíle, i kritéria, jimiž bude posuzován jejich výkon

Potřebují přesné informace a pokyny, aby se mohli s důvěrou pustit do práce

Chtějí dělat na konkrétních, reálných a užitečných věcech; nezajímají a mohou je zlobit diskuse o vágních, neuskutečnitelných a teoretických možnostech

Berou věci doslovně tak, jak jsou, nesnaží se spekulovat, číst "mezi řádky"

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Mohou jim unikat souvislosti

Mívají nedůvěru k intuici, k tušení, tomu co není jasné a pevně dané

Mívají sklon někdy čekat, až je to jisté, dokázané

Mají opatrný, zdrženlivý přístup ke změnám

Věnují více pozornosti provozním záležitostem než tomu, kam se směřuje

Přínosy...

Postupují krok za krokem, osvědčenými postupy, zbytečně "neobjevují Ameriku"

Smysl pro realitu, užitečnost a pragmatičnost

Dbají, aby se nejdříve shromáždily odpovídající data a informace, "nestřílelo se od boku"

Drží se toho, co funguje

Smysl pro kontinuitu

Charakteristická slova

konkrétní

realističtí

praktičtí

empiričtí

tradicionalističtí

Čemu věnuji pozornost, jak beru věci na vědomí...

N Intuice

Pojetí

Vztahům

Celku

Teorii, co je za viditelným, co to vysvětluje

Zobecnění

Společným znakům, tomu, co je podobné

Čeho si na nich lidé všimnou asi nejdříve...

Zájmu o celek, kontext, "velký obraz", pohled z "ptačí perspektivy", se zájmem o kombinace a budoucí možnosti, vidí dříve "les" než "stromy"

Mají sklon mluvit obecně, s méně detaily

Mohou působit spekulativně, zabývat se tím, "co když"

Těší je...

Zabývat se novými věcmi, které jsou ještě nevyzkoušené

Dělat to, co může přinést pokrok, nové pohledy nebo metody

Nemuset se příliš "párat" s detaily, spíše mít před sebou "velký obraz"

Učit se novým dovednostem a znalostem, někdy jen pro radost z učení

Nemuset se zabývat rutinou, mít příležitost věci měnit, někdy i radikálně

Jít k cíli vlastním tempem, někdy rychle a překotně, jindy uvážlivě

Potřebují...

Velký obraz, kontext, směr, jímž se jde, vědomí, jak to vše zapadá do sebe, bez nutnosti se zabývat podružnostmi

Pracovní styl...

Někdy mohou vypadat nevytížení při čekání na inspiraci, těkání, pídění se po novinkách

Mají v raději – a sami dávají – obecné pokyny, co má být uděláno, ale ne vždy *jak*

Čas je pro ně relativní

Jejich pozornost upoutají novinky a to, co zpochybňuje dosavadní zaběhlé způsoby

Jako členové týmu...

Mohou pracovat v návalech energie a inspirace, střídanými obdobími klidu

Klidně se pustí do práce, i když nemají vyčerpávající a úplně přesné informace

Rádi vyvolávají diskuse a pohrávají si s různými možnostmi a variantami, leckdy i značně bizarními a teoretickými, s tím, že pokud rozumíme teorii, lze zvládnout všechno

Berou věci spíše obrazně a hledají "hlubší" smysl

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Mívají nápady, které nejsou hned použitelné či praktické

Rozbíhavostí myšlení a uvažování, hned se nadchnou pro nějakou novinku

Přehlédnou jednoduchá řešení či detaily

Neodhadnou realisticky potřebný čas anebo náklady a pak se dostanou do zpoždění

Začnou víc věcí, než kolik mají schopnost dodělat

Přínosy...

Vizionářství, schopnosti podívat se dopředu, za horizont současnosti

Vymýšlet nové, brainstormovat nápady, přicházet s neotřelými, a leckdy i radikálními řešeními

Nevázat se na tradice, zvyklosti, nedržet se vyšlapaných cestiček

Energie začínat nové věci

Nacházet souvislosti a zobecňovat

Charakteristická slova

abstraktní

imaginativní

hladoví po poznání

teoretičtí

originální

Jak vyhodnocuji informace, jak se rozhoduji...

T Myšlení

Logičtí
Rozumoví
Pochybovační, skeptičtí
Kritičtí
Tvrdohlaví

Těší je...

Logickou analýzou dospívat k závěrům
Rozhodovat objektivně, nadčasově
Když jejich stanovisko ob stojí v ohni argumentů a dokazování
Být principiální, padni komu padni podle pravidel či litery zákona
Když je lidé pochválí, ale nezastírají i chyby
Odhalovat a odstraňovat nedostatky

Potřebují...

Objektivní, logickou strukturu, nemíchat dojmy a pojmy, moci vylučovat nepodstatné

Pracovní styl...

Hned se pustí do díla, nepotřebují se nutně s nikým seznamovat nebo rovnou přátelit
Styky s ostatními bývají krátké a věčné
Přirozeně kritičtí vůči nápadům a návrhům, připraveni nabídnout, jak je lze vylepšit
Potřebují, aby věci – úkoly, rozhodnutí, předpisy, organizační struktury – dávaly smysl
Umějí přijímat věcná, logická, neosobní rozhodnutí, bez ohledu na osobní přání

Jako členové týmu...

Věří, že to, čeho skupina dosáhne, je důležitější než to, jaké v ní panují vztahy, méně je zajímá "lidská" než věcná stránka

Předpokládají, že nejlepší nápady a řešení vycházejí z debat, střetů názorů a věcných sporů

Chtějí hodnocení a upřímnou zpětnou vazbu, která jim pomůže odstranit nedostatky a slabiny, na to, co mohou zlepšit, mohou být nedůvěřiví a brát na lehkou míru příliš mnoho chvály

Věří, že úspěch pochází z profesionálních vztahů, které umožňují plně se soustředit na úkoly

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Příležitostně se o někoho nešetrně otřou, "šlápou na kuří oko", aniž to chtějí nebo vědí

Bývají hyperkritičtí, působí dojmem, že pro ně nic není dost dobré, skeptičnost

Bývají svárliví a ignorují názory jiných, mohou lidi odradit nebo i zastrašit

Hned vidí chyby a nedostatky, co je špatně a upozorní na to

Přínosy...

Vyrovňovat se obtížnými a svízelnými záležitostmi

Nedělá jim potíže sebe i ostatní ukáznit a – je-li to nevyhnutelné – i postihnout

Analyzovat bez emocí, objektivně

Držet se pravidel, dohod, nestrannost

Odhadnout budoucí důsledky dnešních rozhodnutí a činů – nebo jejich nedostatku

Zachovat si odstup a chladnou hlavu

Charakteristická slova

hlava
právo
kritika
principy
rozum
přísní, ale na všechny stejně

Jak vyhodnocuji informace, jak se rozhoduji...

F Cítění

Empatičtí
Sympatizující
Přizpůsobiví
Přijímající, tolerantní
Jemní

Těší je...

Brát v potaz osobní hodnoty
Přispívat k souladu, když je harmonie
Když mohou někomu udělat radost, potěšit – i maličkostí
Když řešení a rozhodnutí bere v úvahu lidská přání a preference, vyhoví
Nemusejí lidem říkat nepříjemné věci, dělat obtížná nepopulární rozhodnutí
Pochvala, ocenění, poděkování

Potřebují...

Fungovat v podmínkách souladu, přátelské kolegiality, vstřícnosti, brát v úvahu emoce, moci vyhovět

Pracovní styl...

Než se pustí do práce, potřebují se s ostatními seznámit, navázat vztah
Do kontaktu s ostatními mohou zahrnovat i osobní, nepracovní záležitosti
Přirozeně uznalí a pozitivně vnímaví vůči námětům a nápadům
Potřebují, aby z věcí – úkolů, rozhodnutí, předpisů, organizační struktury i nadřizených – měli dobrý pocit
Rádi se rozhodují tak, aby to lidem vyhovovalo, s ohledem na jejich přání

Jako členové týmu...

Věří, že to, jak lidé týmu spolupracují, a atmosféra ve skupině jsou faktory pro úspěch stejně dů-

ležitě jako profesionální znalosti a dovednosti; více je zajímá "lidská" než věcná stránka

Očekávají, že nejlepší nápady a řešení se zrodí z kooperace, konsensu, ochoty spolupracovat a ocenění každého přínosu

Mají raději zpětnou vazbu soustředující se na to, co dělají dobře a čeho by měli dělat více, těší je pochvaly

Vycházejí z přesvědčení, že primární jsou harmonické vztahy a soulad, a že z nich dříve nebo později vzejde úspěch

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Občas se snaží se i za každou cenu zavděčit a nedojít za to vděku

Dělá jim potíže říkat nepříjemné věci, sdělit to na rovinu a pak působí nerozhodně nebo manipulativně

Umět odstoupit od situace a zachovat klid, sklony k emocionálním reakcím a výlevům

Mohou si brát kritiku příliš osobně a nebrat pak v úvahu věcnou stránku

Přínosy...

Vřelosti vůči ostatním, vstřícnost, přístupnost
Citlivost vůči lidské stránce, empatie, brát v úvahu i lidské souvislosti
Tolerance, schopnost odpouštět, omlouvat
Přihlednout k jedinečným okolnostem, nalézat "polehčující okolnosti"
Umět urovnat konflikty druhých (spíše než vlastní)
Spolupracovat, být týmovými hráči

Charakteristická slova

srdce
spravedlnost
pochvala
harmonie, soulad
vcítění
polehčující okolnosti

Nabíjí mne, energii získávám...

E Extraverze

Z vnějšího světa, z okolí, z lidí, činností i věcí
Z toho, že mohu věci bez velkého dumání a
hloubání vyzkoušet
Z kontaktů s lidmi, z možnosti být ve společnosti

Čeho si na nich lidé všimnou asi nejdříve...

Nejsnáze se rozhodnou a věci nejlépe pochopí,
když si o nich promluví, spoluprací s ostatními,
prostřednictvím diskuse

Rádi zahrnují jiné do svých činností nebo jsem
zahrnován jinými do jejich

Energie a sklonu k akci

Těší je...

Spolupracovat s jinými – buď je zahrnovat do
svých činností anebo být jimi zahrnován do je-
jich

"Zapadnout" do skupiny

Jednat z popudu, bez rozmyšlení, metoda poku-
su a omylu

Rozvíjet myšlenky a nápady v debatě s ostatní-
mi

Znat hodně lidí a věcí, i když někdy třeba jen
povrchně

Potřebují...

Mít přístup k vnějšímu světu, k lidem, věcem,
činnostem, možnostem a příležitostem

Pracovní styl...

Od počátku projektu chtějí na něm pracovat s
ostatními

Když je něco zaujme nebo nadchne, hned se do
toho vrhnou a někdy přemýšlejí až potom

Mohou pracovat na několika věcech současně i
třeba na různých místech

Raději s lidmi mluví, než jim píší a totéž jim vy-
hovuje i od nich

Mají raději prostor, který umožňuje kontakty a
spolupráci

Jako členové týmu...

Nenechávají si obvykle věci pro sebe, výřeční,
dávají najevo, co si myslí nebo cítí

Rádi jsou zahrnováni do činností jiných nebo do
svých sami jiné zahrnují

Bývají iniciativní

Chtějí vědět, jak si vedou, a sami dávají zpětnou
vazbu

Rádi se s ostatními scházejí a baví, porady jsou
pro ně místem, kde lze budovat vztahy a dohod-
ne se řada důležitých věcí s více lidmi najednou

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Ostatní "převálcují" a nedávají jim příležitost se
projevit

S nasloucháním

Se zbrklostí udělají něco bez rozmyslu a pak je
někdy pozdě to měnit či vzít zpět

Se soustředěním

Mohou být povrchní

Přínosy...

Iniciativa, nadšení a energie

Výřečnost a přesvědčivost

Veřejné vystupování, prezentace

Charakteristická slova

Vnější

Pohyb zevnitř ven

Společenská

Šíře

Činnosti s lidmi a věcmi

Spolupráce

Akce

Výdej energie

Dělat - přemýšlet - dělat

Nabíjí mne, energii získávám...

I **Introverze**

Z vnitřního světa úvah, pocitů a myšlenek

Pokud si mohou věci, dříve než se do nich pustí, připravit a promyslet

Z času, který stráví sami se sebou

Čeho si na nich lidé všimnou asi nejdříve...

Nejsnáze se rozhodnou a věci nejlépe pochopí když si je nejprve promyslí, rozváží, proberou uvnitř

Nemusí být středem dění, mohou si leccos dělat sami

Dvakrát měří, než jednou řízou

Těší je...

Moci mít své soukromí, svět, prostor jen pro sebe, nemuset se účastnit aktivit s jinými lidmi

Být sami se sebou

Rozhodnout si o tom, kdy něco udělají nebo řeknou

Rozvíjet myšlenky a nápady nejdříve sami

Znát méně lidí spíše do hloubky a hodně vědět o méně věcech

Potřebují...

Mít čas a prostor sám/sama pro sebe, zavřít za sebou, "stáhnout roletu"

Pracovní styl...

Začínají raději pracovat sami a ostatní přizvou až když mají jasno

Neradi přecházejí jinam nebo na nové úkoly, pokud nedokončili dosavadní

Většinou dávají přednost písemné komunikaci než mluvenému slovu

Lépe se jim pracuje v soukromí než ve veřejném prostoru

Jako členové týmu...

Podílejí se na jeho práci, až když mají věci promyšleny, a vyjadřují, až když mají názor dobře zformulován

Musejí být občas vytahováni ze svých "ulit", aby ostatním řekli svůj názor, co si myslí

Neposkytují příliš mnoho zpětné vazby a ani sami ji nijak zvlášť nevyžadují

Nemilují porady a mají sklon je pokládat za ztrátu času, raději se domlouvají s lidmi individuálně

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Jsou někdy jakoby duchem nepřítomní

Ve společnosti tiší a méně iniciativní

Stačí jim věci si promyslet a pak už je neudělat

Nemají rádi velká shromáždění, schůze

Lidé na ně nedbají, jako by tam ani nebyli

Někdy se neumějí ve správnou chvíli prosadit

Přínosy...

Udržet klid, chladnou hlavu

Vědomí vnitřních vůdčích zásad a závazků

Promyšlené a rozvážené argumenty

Charakteristická slova

Vnitřní

Pohyb zvenčí dovnitř

Teritorialita

Hloubka

Obírání se idejemi, myšlenkami

Soustředění

Rozvaha

Úspora energie

Přemýšlet - dělat - přemýšlet

V jakém světě chtějí lidé prožívat svůj život...

J Usuzování

systematičtí
plánovití
začínající záhy
metodičtí
fungující podle harmonogramu
"Napřed povinnost, potom zábava!"

Těší je...

Moci si věci předem naplánovat a zorganizovat a pak se toho držet
Dotahovat věci do konce
Rychle, bez meškání se rozhodnout, udělat si na věc nebo na člověka názor
Fungovat v dobře strukturovaném prostředí, s jasnými pravidly a termíny

Potřebují...

Jasně plány, cíle, jednoznačná zadání a úkoly, závazné lhůty a termíny, žádná překvapení

Pracovní styl...

Jsou metodičtí a systematičtí, dodržují předpisy nebo je sami zavádějí
Dotahují věci do konce, a to i tehdy není-li to bezpodmínečně nutné, nesnášejí "pomníčky"
Zavádějí do práce řád a pořádek, strukturu, opakovatelnost a předvídatelnost
Práce a hra jsou dvě rozdílné a oddělené stránky života, zábava nutně do práce nepatří
Nejvýkonnější jsou, mají-li závazné a neměnné cíle a pevné termíny, soustřeďují se na dosažení cíle, spíše než na proces

Jako členové týmu...

Neradi o věcech hloubají, mají sklon "vyhrnout si rukávy" a "plivnout si do dlaní", rychle se rozhodnout a bez meškání "vlétnout" na věc bez velkých okolků; ostatním může vadit, frustrovat je a znechutit, že je málo vyslechlí a nezvážíli

všechna pro a proti

Klidně se pustí do práce i když nemají vyčerpávající a úplně přesné informace
Očekávají od ostatních důslednost a počítají s ní
Záleží jim na tom, aby všichni znali své povinnosti, odpovědnosti a úkoly, stejně jako měřítko kvality a úspěšnosti výsledků
Na nové úkoly a povinnosti mají sklon reagovat stylem "Tohle už se vážně nadá zvládnout" či "To nám ještě scházelo!", lamentováním a žehráním, aby to pak nakonec dokázali zastat

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Obtížně se vyrovnávají se změnami, zejména na poslední chvíli
Skáčou k rozhodnutím, mají hned názor, nemají vždy trpělivost opatřit si všechny informace, vyslechnout jiná stanoviska, seznámit se se všemi fakty
Odrážejí lidi rázností svých názorů a potřebou mít věci pod kontrolou
Berou někdy sebe i věci až příliš vážně

Přínosy...

Dbají na termíny, aby byl systém, pořádek a kontrola, plánovitost a důkladnost
Vtisknou věcem řád a strukturu, přehlednost
Všichni vědí, co se od nich žádá a očekává, plní sliby a závazky
Umějí se včas rozhodnout
Věnují se úkolu, i když se "zvrhne" do rutiny a nudné práce

Charakteristická slova

pevně stanovené předem
závazný postup a pravidla
naléhavost
regulace
důslednost
rozhodnost

V jakém světě chtějí lidé prožívat svůj život...

P Vnímání

Preference žít spontánní život, otevřený všem možnostem

Nemáme ještě dost informací, co když se to změní, stane něco neočekávaného?

Lidé posledního dne, "za pět minut dvanáct"

Snaha nacházet v práci radost a potěšení

Těší je...

Když se mohou přizpůsobit okamžitým okolnostem, improvizovat a příliš neplánovat

Rozjíždět nové projekty a úkoly

Nemuset se v danou chvíli za každou cenu s konečnou platností rozhodnout, nechat věci otevřené

Fungovat spontánně, počítat se změnami

Potřebuji...

Autonomii a obecná zadání, otevřenost, varianty, volnost, prostor k akci a změnám, pokusům a omylům, netrápit se termíny

Pracovní styl...

Přizpůsobiví, přicházejí s pružnými a alternativními přístupy a postupy

Jejich energie a nadšení mohou vadnout, když úlohy "degenerují" do práce, rutiny

Postupy často vyplývají z okamžité zkušenosti, méně se drží závazných pravidel

Vidí práci jako hru a chtějí pracovat v prostředí, které je zábavné a příjemné

Postoj "počkáme, co z toho vyleze", otrávit ostatní snahami opatřovat si a přinášet stále nové informace, zvažovat možnosti a varianty i potom, co se jednou rozhodlo

Lépe snášet situace, kdy se neusiluje o nic definitivního, mohou se cítit svázání pevnými cíli a závaznými termíny, raději se soustředí na proces a způsoby spolupráce

Jako členové týmu

Zaujímají postoj "to chce klid", musíme si rozmyslet, jak na to nejlépe jít; ostatní mohou uvádět do zoufalství nekonečným uváděním nových pohledů a informací, vymýšlením variant a odsouváním řešení

Dobře snášejí nejistotu, stav, kdy věci nejsou definitivně rozhodnuty, cíle mírně "rozmazané" a naopak cítí se nekomfortně tam, kde je všechno stanoveno příliš pevně a s konečnou platností

Nové úkoly a informace přijímají s radostí, jsou optimističtí ohledně času nutného na dokončení, a později přemoženi tím, kolik je toho nutno na poslední chvíli udělat

Mohou mít někdy problém s tím, že...

Ztrácejí rychle zájem, věci jim zevšední, více věcí začnou než dokončí

Otálejí s rozhodnutími, jakoby neměli názor, potřebují nové a nové informace

Dělají věci na poslední chvíli, což druhým nemusí vždy vyhovovat

Nepříjemné úkoly odkládají na později

Působí někdy lehkovážně

Přínosy...

Umějí improvizovat, když všechno selhalo a věci se nevyvíjejí podle předpokladů, dokáží začít znovu a neztratit hlavu

Umějí do práce vnést legraci a odlehčení

"Netlačí na pilu" a dokáží se přizpůsobit

Poskytují ostatním prostor

Charakteristická slova

spontaneita, improvizace

pokus a omyl

snaha získat další informace

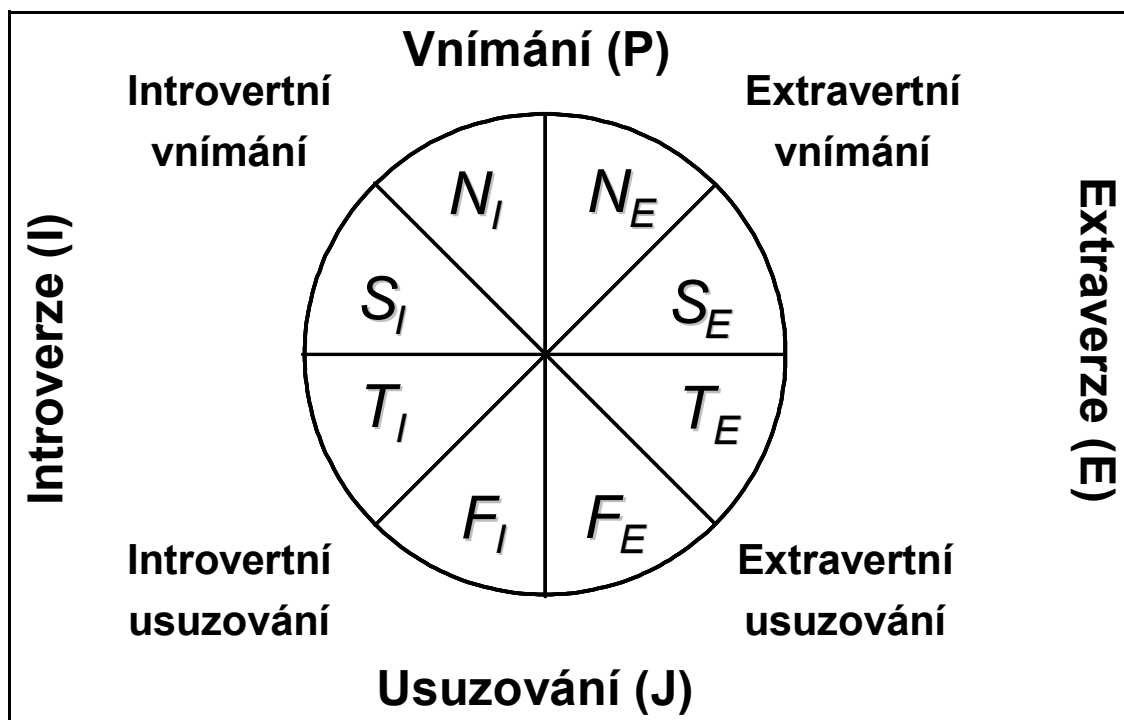
volné plynutí

vcítění

přizpůsobivost

Osm mentálních nástrojů

Vzájemné působení extroverze E a introverze I na straně jedné, jakož i vnímání P a usuzování J na straně druhé vytváří silové pole, v němž se profiluje osm mentálních nástrojů. Jungovská osobnostní typologie tak definuje osm způsobů, které lidé používají k uchopení a zmocnění se světa a pro fungování v něm. Je to osm duševních nástrojů, jež tvoří osnovu psychiky. Rozdíly v psychologických typech a ve vývoji osobnosti jsou způsobeny tím, které z těchto nástrojů člověk používá a v jakém pořadí. To znamená, že se od sebe lišíme v tom, k jaké funkci, k jakému procesu se uchylujeme nejčastěji jako k prvnímu, to je, který z nich je dominantní, tedy jakousi naší obvyklou "pravou rukou", který z nich je pomocný, naše "levá ruka". Dynamika typu je určující pro to, které funkce jsou spíše v pozadí a také kterými nedisponujeme téměř vůbec. Které nástroje to jsou? Souhrnně je lze graficky vyjádřit takto:



Jsou to jednak *nástroje vnímání*, neboli způsobu, jakým bereme na vědomí skutečnosti vnějšího nebo vnitřního prostředí:

1. Extravertní smyslové vnímání, zkráceně S_E
2. Introvertní smyslové vnímání, S_I
3. Extravertní intuice, N_E
4. Introvertní intuice, N_I

Ty doplňují rovněž čtyři *nástroje usuzování*, neboli způsob organizování informací a dospívání k závěrům:

5. Extravertní myšlení, T_E
6. Introvertní myšlení T_I
7. Extravertní citění, F_E
8. Introvertní citění, F_I

K čemu tyto nástroje slouží a co nabízejí?

Funkce vnímání

Extravertní smyslové vnímání, S_E . Zprostředkovává podněty z vnějšího světa takové, jaké jsou, faktické a v co největší podrobnosti, a málokdy se v nich mýlí. Je nastaveno zaznamenat široké rozpětí smyslově uchopitelných vjemů a vnímat jejich intenzitu, proměnlivost, pestrost a šíři, aniž by je předem nějak omezovalo nebo prosívalo. Lidé s touto dominantní funkcí jsou vedeni touhou dotknout se, uchopit, zmocnit se, fyzicky prožít zkušenosti pramenící ve vnějším světě. Lidé, věci nebo události vstupují do jejich zorného pole tehdy, pokud jsou schopny vyvolat konkrétní vjem. S_E se může projevovat vnímavostí, která jim umožní rozpoznávat i ty nejjemnější odstíny barev, chutí, vůní či tónů. Tuto preferenci můžeme najít v mnoha zaměstnáních, kde je možno nějak hmotně utvářet okolí a bezprostředně působit na lidi. Jsou to lidé praktičtí a pragmatičtí, rekrutují se z nich úspěšní prodejci, bankéři a podnikatelé produkující konkrétní statky. Mohou být krizovými manažery nebo také příslušníky nejrůznějších jednotek rychlého nasazení, protože mají dar bleskurychle řešit okamžité zapeklité situace.

Introvertní smyslové vnímání, S_I . Funkce S_I informuje, na rozdíl od S_E , o niterných pochodech a stavech ve vlastním organismu. S_I směřuje vnímání k tomu, co nějak souvisí, a potvrzuje to, co už mají uloženo v paměti. S_E se naproti tomu snaží držet krok s tím, co se právě děje v okolním světě, přizpůsobit se. Stává se součástí okolního dění, "rozpouští" se v něm. S_I postupuje obráceně: snaží se smyslové počítky stabilizovat a dát jim konzistenci, buď logickou, jde-li o ST, nebo emoční, v případě SF, tím, že je zakotví a propojí s tím, co je již "uvnitř", co bylo prověřeno a shledáno významným. Reagují v první řadě na to, co se děje v nich, uvnitř. Vnitřní realita pro ně bývá důležitější a směrdatnější než to, co se děje "venku" či co si myslí jiní. Introvertní smysly nepřijímají vnější vjemy v jejich "syrové" podobě, ale "přefiltrované" subjektivním postojem. Aby je mohly uchopit, musí je mít "naporcovány" a "zabaleny", musí existovat ve formě fakt, čísel, znaků, symbolů nebo třeba norem či vzpomínek.

S_I mívají vynikající paměť, často spíše faktografickou než celostní. Dokáží si zapamatovat ohromná množství dat, být chodícími encyklopediemi, dokáží citovat celé knihy. S_I rovněž pomáhá ovládat své tělo. Mnozí sportovci, herci, tanečníci, hodináři, čarostřelci, chirurgové a další činní v profesích, které jsou založeny na přesném provedení a koordinaci pohybů, mívají vyvinuté dovnitř obrácené smysly, stejně jako mistři nejrůznějších nástrojů.

Extravertní intuice, N_E . Intuice bývá spojována s tušením, s "citem", a proto je někdy obtížné pochopit, jak vlastně funguje. Nevztahuje se ke světu přímo, ale přes konstrukty, například zobecňující umělé výtvořiny jazyka. N_E svými anténami neustále osahává vnější svět, v němž hledá nové možnosti, nápady a nečekaná spojení. Spatřuje a nalézá v něm smyslově nepostřehnutelné příležitosti a zákonitosti. Fakta a konkrétní objekty nemají hodnotu samy o sobě, ale v míře, v níž pomáhají hledat, nacházet a prověřovat možnosti.

Projevuje se mnohdy neklidem, těžko potlačovanou ven směřující energií, hladem po novinkách, touhou po vynálezech, tvořivých řešeních a po změně, snahou zkoušet nové věci. Projevuje se spontaneitou, nekonformností, pružností a tvořivostí. N_E "kvetou" v ovzduší změn a chřadnou, převládne-li rutina. Vnímají celostní představy a souvislosti, a dokáží zhusta zapomínat na detaily a fakta. Libují si ve složitostech a propleteních.

N_E je celostní, holistická funkce. Její osobitost spočívá v tom, že vnímá všechno naráz. Nezaměřuje se na jednotlivosti, ale zabývá se celky a vztahy. Její předností i nedostatkem je to, že jenom obtížně odděluje od celku jeho části. Její pomocí uchopujeme data jako vzorec, strukturu, souhrn vztahů v celku. Při pohledu na mozaiku vidí spíše celý obraz než jednotlivé kaménky, z nichž je složena. Lidé takto vybavení si zapamatují snáze podoby než jména. Jsou to vynálezci, architekti, vědci, strategové, objevitelé i politici hledající nové světy, investoři i spekulanti, marketéři i makléři odhadující nové možnosti.

Introvertní intuice, N_I . nevnímá reality vnějšího světa přímo, ale abstraktně, skrze jejich *povahu* v jakési nadčasové a místně nezávislé formě. Pro N_I je všechno relativní. Jedna a tatáž informace může mít různé významy a umožňovat rozmanité interpretace, v závislosti na úhlu pohledu. To jim napomáhá řídit se vlastní a mnohdy velmi nezávislou představivostí a vynalézavostí, která málokdy pohlíží na jevy pouze z jediného úhlu pohledu. Někteří lidé s dominantní N_I mívají až věštec-ká vnuknutí. Mohou mít sklon udělat si rychle a priori názory, které leckdy nemusí mít mnoho společného s realitou, přesto však na nich silně lpět. N_I chce věci především pochopit, spíše než je přetvářet. Chce jim porozumět a vyložit je, najít jejich vnitřní smysl. Praktičnost a význam pro vnější reálný svět pro ně bývají až druhotné. Teprve potom, co dojdou k závěru, že svět není uspořádán tak, jak by měl nebo mohl, přistoupí třeba i k tomu, že jej budou i chtít měnit. Pokud je jejich vnitřní přesvědčení natolik silné, že prosáknou ven a přesvědčí o něm jiné, mohou dokázat i zdánlivě nemožné. Také proto z nich nejčastěji bývají lidé typu roztržitého profesora. Vysoce abstraktní model Einsteiny teorie relativity mohl vzniknout pouze jako produkt této funkce, protože v reálném světě začátku 20. století ji nebylo možno nikde spatřit ani dokázat.

Introvertní vnímání informuje o vnějším světě nepřímo, prostřednictvím našich stavů, v případě S_I , nebo v podobě významů a možností, v případě N_I . To vše činí bez ohledu na převládající "vnější" kategorie nebo převládající názory. V důsledku toho, mohou mivat ISJ i INJ postoje a stanoviska, jež ostatním mohou připadat jako zvláštní, podivínské, bizarní a občas i nepředvídatelné.

Rozhodovací funkce

Extravertní myšlení. T_E usiluje o organizování a začlenění jevů do smysluplných a logických celků, z nichž lze pro vnější svět vyvodit zákonitosti, pravidelnosti, objektivní kritéria, zásady a pravidla. Mívá ambici vnést do něj rozumné a logické uspořádání, nadčasovou a nadosobní předvídatelnost. Pokud totiž věci nejsou tak, jak podle jejich názoru mají "správně" být, nemohou to T_E tak nechat. Činí tak vyvažováním introvertní domény své funkce vnímání snahou vtisknout externímu světu předvídatelnost. Usilují o důkladný a systematický přístup k životu, který přistupuje k věcem postupně, jedné po druhé. Proto se zabývá především těmi jevy a událostmi, které se pravidelně opakují, jsou sousledné. T_E umí vjemy systematizovat, čímž poskytuje vodítko pro to, čemu máme věnovat v nekonečně rozmanitém prostředí pozornost a jak jednat. Jejich vodítko je neosobní a objektivní.

T_E je dáno všem lidem, ale v různé míře vědomé kontroly. Uplatníme je například při vyhledávání čísel v telefonním seznamu. Pokud bychom nepředpokládali existenci objektivní, pro všechny platnou a na něčím přání, náladě či vůli nezávislou logickou souvislost mezi písmeny abecedy, strávili bychom pátráním celé hodiny, možná i dny. Jakmile známe tento princip, na němž je systém založen, víme, jak se v rámci jeho mezí zachovat. Hledáme-li například v kalendáři, na který den v týdnu vyjde letošní Silvestr, přirozeně bez velkého přemýšlení vynecháme všechny měsíce od ledna až po listopad a podíváme se až na prosincovou stránku. Totéž platí třeba o číslování domů v ulici. Jako všechny extravertní funkce i T_E pomáhá žít v souladu s obecným řádem okolního světa uspořádáním věmů podle neosobního, objektivního systému, nezávislého na okolnostech.

T_E uplatňuje své logické úsudky ve vnějším světě, a to tak, že buď kriticky hodnotí, co se právě děje (ve spojitosti s S), nebo z hlediska možnosti (pokud spolupracuje s N). Úsudek je pro ně založen na vnějších kritériích, a ta se opírají o osvědčenou tradici a o vzdělání a poznání. Nositelé extravertního myšlení jsou praktičtí. Jejich zaměření bývá dlouhodobé, ale pragmatické, postupující metodicky, jako šachisté, tah po tahu, krok za krokem. Jsou to buď praktičtí administrátoři nebo reformátoři, jde-li o ST, nebo vizionáři a proroci nových zítřků, spojili-li se toto jejich myšlení s intuící do NT. Neváhají na základě svých závěrů rychle jednat. Mohou se projevovat výřečností, někdy až svárlivostí, s vyhraněnými názory a jednoznačnými stanovisky, lidé, kteří mívají jasno a vědí, co si o tom či onom myslet. S lidmi mívají sklon jednat neosobně, ale spravedlivě.

Introvertní myšlení. T_I se zpravidla projevuje mnohem méně rázně než jeho extravertní protějšek. Hodnotí a analyzuje svět podle vnitřních abstraktních, obecných a věčných kategorií logiky. Svě jistoty staví na celostních vnitřních vjemech a pocitech, na tom, co "říká" jejich duše nebo intelekt. Věřící vnitřním stavům, které provázejí *myšlení* o věcech nebo idejích vnějšího světa. Protože T_I se raději zabývá novými pohledy na svět, interpretacemi a teoriemi spíše než novými fakty, propůjčuje svým nositelům intelektuální kritičnost,

přičlínost k abstraktním a principiálním záležitostem. Netrápí se praktičností a svět je pro ně spíše nekonečná hádanka, kterou se snaží rozlousknout. Pozoruje je s odstupem a trochou skepse a necítí potřebu do něj za každou cenu zasahovat.

Uvažování T_I vyvěrá především z vnitřních zdrojů a pohnutek a není tudíž živeno ani ke své existenci nepotřebuje mnoho vnějších podnětů, ani se nutně vztahovat ke konkrétním reáliím. Tito lidé bývají intelektuálně velmi nezávislí a jejich mentální modely popisující, jak věci jsou a jak fungují, mohou být značně odlišné od převládajících názorů. Jejich myšlenkové pochody si vytvářejí celostní mentální obrazy bez ohledu na omezení reálného světa.

T_I není, na rozdíl od T_E , logicky lineární a koncepční. Protože je zaměřeno dovnitř, je spjato s naší fyzickou schránkou. Zabývá se vizuálními, hmatovými, prostorovými a dalšími počty a jeho racionalita je prožitková a experimentální na rozdíl od přísně analytické a sekvenční racionality T_E . Abychom se udrželi na kole, což je z fyzikálního hlediska velmi složitý úkol, musíme se "vejít" do poměrně úzkých mezí přírodních zákonů dynamické rovnováhy. Extravertní myšlení by mělo snahu rozložit jednotlivé úkony do logicky propojených posloupných lineárních kroků a pokoušelo by se informovat ruce na řídicích, nohy na šlapadlech a tělo na sedle o tom, co mají dělat, aby se naše těžiště příliš nevychýlilo a my neztratili rovnováhu. Výsledek by byl, že jenom málo smrtelníků by asi bylo schopno si dopřát potěšení cyklistiky.

Celostní povaha introvertního myšlení oproti sekvenčnímu přístupu extravertního myšlení se projevuje i v charakteru instrukcí, které jeden nebo druhý typ potřebuje k provedení určité činnosti. Je-li například třeba propojit jednotku pro televizní satelitní příjem s videorekordérem, televizí, videokamerou či dalšími zařízeními, vyžaduje extravertní myšlení podrobný sled kroků: "Nejdříve zapojte kabel A do zdířky na zadní straně přístroje B a potom druhý konec kabelu zasuňte do zdířky C a dále...". Introvertní myšlení nemá s takovou podrobností trpělivost. Jemu stačí podívat se na schéma zapojení a už bude vědět, co má dělat a jak postupovat. Z tohoto příkladu je možná i jasné, jak si mohou oba typy nerozumět v práci, ve škole i doma.

Extravertní citění. F_E také zpracovává informace postupně, jednu po druhé, podobně jako T_E , a proto mívá sklon definovat nějaké hranice. I citění je racionální funkce, pracující pouze s jiným druhem účelnosti než T_E . Extravertní funkce se vztahují k vnější dohodnuté skutečnosti, k normám rozumovosti, jež platí v daném společenství a určují jeho očekávání, zvyklosti a pravidla. Obecné objektivní principy ale nejsou jediným způsobem jak smysluplně žít. Stejně přínosná může být i osobní racionalita F_E . Ta je nepřenosná, protože je výrazem našich subjektivních priorit, a tak nám umožňuje fungovat v našem vlastním jedinečném prostředí. Je to racionalita založená nikoliv na abstrakcích, ale spřízněnosti. F_E uplatňuje mnohem více objektivitu a racionalitu, než by se na první pohled mohlo zdát.

F_E se projevuje srdečností, přátelskostí a citlivostí vůči ostatním. Lidé takto vybavení bývají taktní, chtějí vyhovět a potěšit, udělat dobře. Rádi zahrnují do svých činností druhé a sami jsou rádi zahrnováni. Potřebují od okolí přijetí, souhlas a podporu, za něž se odměňují nakažlivým nadšením a vervou, již strhávají ostatní. Produkují emocionální energii uplatňovanou v různých formách přichylnosti k lidem kolem sebe. Jejich pocity jsou řízeny pozitivním zájmem o vnější realitu. Nežřídká jsou si jisti tím, co "cítí" jako správné, zdvořilé či patřičné, aniž by se zdržovali nějakým zpochybňováním kvality věcí či lidí, které v nich tyto pocity vyvolaly. Lidé obdaření F_E dělají blízkým lidem rádi dobře a těší se z jejich radosti. Extravertně vyjadřované hodnoty mají svou společenskou složku, stávají se součástí vztahů lidí kolem nás. Vyvolávají odezvy a reakce, které pak tvoří náš vnější svět. Extravertní citění nám dává společenské výrazivo, jímž můžeme na jednu vyjadřovat a na druhou stranu rozpoznávat hodnoty, které máme společné, i ty, které nás rozdělují. Bývají psychoterapeuty, zdravotníky, sociálními pracovníky, pracují ve službách, bývají herci a baviči.

Introvertní citění. F_I se při posuzování věcí i lidí se opírá o své vnitřní hodnoty a normy, a o to, co je jich hodno. Nepodléhá snadno rychlým vnějším tlakům a dobovým trendům. Lidé s touto dominantní preferencí bývají věrní a čestní, mnohdy pracující pro nějaký ideál, velkou myšlenku či šlechetný cíl. Mohou se ocitat v situacích, kdy mají pochopení pro jiné, ale ostatní je nechápou a nerozumí jim. Usilují o vnitřní harmonii, soulad s okolím, přírodou, ostatními lidmi, a bývají velmi zásadoví, loajální, ochranitelští a neokázale obě-

taví. Rezervovanost ve vnějším projevu u nich vede k upevnění jejich niterných pocitů, které se pak někdy mohou dostat na povrch s nečekanou silou. Patrně o nich je úsloví, že "tichá voda břehy mele". Introvertně používané citění se neprojevuje navenek viditelně, ale nepřímo tím, jak ovlivňuje naše rozhodnutí. F_I se rádo projevuje a vyjadřuje symbolickými skutky, spíše než slovy. Může se rozhodnout pomáhat lidem třeba nezávislým a nekonvenčním způsobem, nerespektujícím obvyklé představy o společenském statutu a moci. Může vyjadřovat svá stanoviska a postoje, vycházející z mravních zásad, symbolickými či demonstrativními činy. V tom se F_E odlišuje od F_I . Být věrní hodnotám znamená pro F_E udělat správnou věc ve správný čas, vyjít vstříc požadavkům situace a očekáváním okolí. F_I funguje opačně. Hodnoty jsou pro ně niterným příkazem, který sladuje chování se širším posláním, bez ohledu na momentální okolnosti nebo společenské závazky.

Podobně jako T_I je i F_I celostní v tom, že nerozebírá a nehodnotí jednotlivé složky toho, co mu zprostředkuje jemu příslušná forma vnímání, ale bere to jako celek. Díky tomu může být ve svých výrocích a soudech značně černobíle bez přechodů a odstínů. Lidé vybavení F_I mohou buď bezmezně milovat nebo z duše nenávidět, mít o věcech jasno a proto jednat v souladu se svým přesvědčením bez ohledu na oběti a následky. Jejich přesvědčení se jako celek stává součástí jich samých a F_I jsou poslední, kdo by se mu zpronevěřili. Může to mít někdy příznaky až fanatismu, odolávajícímu všem rozumovým argumentům i objektivní realitě. Nacházíme je v pomáhajících profesích, ve školách, kléru i politice.

Část III

Kognitivní styl

V průběhu kontaktu s kolegy, nadřízenými, podřízenými či zákazníky hovoříme, nasloucháme, odhadujeme a posuzujeme jejich potřeby, navrhuje a snažíme se dospět k dohodě. K tomu, abychom transakci dovedli do zdárného konce, máme k dispozici široké rozpětí možných způsobů jednání. Některé z nich používáme častěji než jiné, protože odpovídají našim vlastním preferencím. Typologická perspektiva nám může pomoci udělat si lepší obrázek o tom jak a proč se chováme takto a ne jinak. Naše volba způsobu jednání bývá často nevědomá, instinktivní a právě osobnostní typologie ji může zaznamenat, vysvětlit a pochopit. Připomíná nám, že existují a jsou nám k dispozici i takové způsoby zacházení s druhými, k nimž se uchylujeme jenom zřídka nebo vůbec a přesto mohou být produktivní. Upozorňuje nás i na chování, na něž se spoléháme možná až příliš. Je to jako s každou dovedností, vyladění se na preference druhých vyžaduje vědomé úsilí a ochotu zkusit něco nového, cvik a praxi, je posilováno zpětnou vazbou od kolegů či nadřízených a hlavně případnými úspěchy.

Jak lidé fungují?

Jak vlastně lidé vnímají věci a jak se tyto způsoby, jimiž je berou je vědomí, propojují se způsoby, jimiž dospívají k nákupním rozhodnutím? Dvě střední preference typu, to jest S a N, T a F se kombinují do čtyř kognitivních stylů:

Funkční pár	Styl	Daná osoba dává přednost
ST		Systematický Faktům, detailům, praktičnosti
SF	Procesní	Individuálnímu přístupu, osobní službě, procesu
NF	Katalytický	Své osobní vizi, směřování, rozvoji sebe sama i druhých
NT	Spekulativní	Logickým možnostem, pokroku, inovaci

Tyto čtyři druhy lidí fungují čtyřmi různými způsoby, hovoří nejméně čtyřmi rozličnými jazyky nebo dialekty a mohou si velmi nerozumět.

ST

Smyslový (S) typ s převahou myšlení (T) neboli lidé typu **ST** mají rádi pořádek, kontrolu a jistotu¹. Jejich styl je *systematický*². Před tím než se rozhodnou, chtějí mít pohromadě všechny detaily, data, specifikace či statistiky, jež se daného produktu mohou týkat. Složitá nebo nová rozhodnutí rádi kvantifikují nebo jinak zpřehledňují, aby do nich vnesli větší řád. Málokdy se zmýlí ve faktech a datech. Jsou schopni vnímat, zapamatovat si, zpracovat a vybavit si mnoho údajů a podrobností. Ke kvalitativním nebo subjektivním údajům mívají instinktivní nedůvěru, protože narušují uspořádanost a úhlednost numerických informací. Mívají sklon odmítat takové novoty, které se podle nich většinou nezakládají na dostatečně "tvrdých" datech.

¹ D.P. Campbell a Van Velsor, E., *The Use of Personality Measures in Leadership Development Program*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1985.

² Srov. Paul C. Nutt, *Decision Style and Strategic Decisions of Top Executives*, *Technological Forecasting and Social Change*, 30 (1980), str. 39-61.

Jejich preferování analytických postupů vede k tomu, že pohlížejí spíše s nedůvěrou na emoce, tušení a intuici.

Bývají houževnatí, pracují vytrvalým, stálým tempem, beze známek spěchu a bez velkých prodlev a většinou mívají realistický odhad, jak dlouho jim asi práce bude trvat. Jako manažeři bývají spíše neosobní a dokážou přimět ostatní k tomu, aby dělali, co chtějí oni a co jim nařídí.

Manažeři typu ST vtiskují organizaci stabilitu a řád, vedou svá oddělení, firmy nebo podniky ve shodě s fakty. Na schůze a jednání přicházejí včas a totéž očekávají a vyžadují od jiných. Jsou-li předsedajícími, mají připraven detailní program, bod po bodu a časový plán, který většinou dodrží. Přicházejí nejenom na čas, ale i důkladně připraveni studiem podkladů. Ve svém úseku odpovědnosti stanoví jasné cíle a s oblibou jich dosahují využitím hierarchického systému nadřízenosti a podřízenosti. Tyto charakteristiky jsou nápadné zejména vyskytne-li se smyslový typ s převahou myšlení v kombinaci s usuzováním (J).

Organizace, kde ST zcela chybí, nefungují většinou zcela hladce a výkonně. I rutinní věci jako by se tam dělaly pokaždé jinak,

stále nově, jakoby poprvé. Chybí zde přehled o výdajích, zásobách, pohybu lidí. Informace přicházejí v době, kdy již nejsou aktuální a kdy již neplatí. Taková organizace by jakoby stále byla ve stavu neustálých změn, někdy až zmatků, bez jasného směřování, zavedených pravidel a řádů. Na druhé straně přemíra takovýchto lidí může vést k tomu, že organizace málokdy udělá něco nově, že nevybočí ze zajetých kolejí. Nemusí být dobře připravena na změny ve vnějším prostředí a tak může v konkurenčním boji ztrácet s možná chaotičtějšími, avšak také pružnějšími soupeři. Vnitřní řád je zde někdy povyšován nad vlastní výsledky, nad zaměření na zákazníky a nad pohyb s dobou.

Při jednání ST chtějí, aby se jim druzí přizpůsobovali v tom, smyslu, že je třeba se držet daného tématu. Věci je dobře rychle analyzovat a pak se držet výsledků. Mají nejenom rádi fakta, ale také vyžadují, aby se jim skutečnosti předkládaly ve strukturované a dobře organizované, nejraději písemné formě. Dokud nemají konkrétní a smyslově uchopitelné údaje, může se jim situace, produkt nebo služba zdát jako beznadějně vágní a subjektivní a jako taková nehodná jejich seriózního zájmu. Nemají rádi, když někdo zaměřuje "pojmy" a "dojmy".

SF

Pro smyslový (S) typ s převahou citění (F)
SF jsou důležité mezilidské vztahy. Mají rádi prostředí, kde se pracuje na konkrétních hmatatelných problémech a úlohách, s nepříliš vzdáleným časovým horizontem, metodicky a soustavně. Pro tento styl se užívá označení *procesuální*, protože vychází jak z objektivních fakt, tak i z názorů lidí a většinou dává přednost společnému rozhodování. Jejich silnou stránkou je vyjednávání a jsou dobrými diplomaty a přirozenými "hasiči" problémů. Jsou schopni elegantně rozmotat klubka mezilidských konfliktů a problémů, které se mezi pracovníky nahromadily a jsou to schopni udělat rychle, ale tehdy, netýkají-li se jich samých. Mívají talent přimět lidi, aby začali spolupracovat nejen s nimi, ale také mezi sebou, a to i tam, kde takováto spolupráce nebyla obvyklá. Vyzařuje z nich klid a jistota, odhodlání a soustředěnost. Pokud snad někdy mívají vnitřní pochyby, svému okolí se s nimi nesvěřují.

Podřízení většinou uvádějí, že s nimi se "věci dějí samy", bez zbytečného spěchu nebo námahy. SF se nesnaží vyvrátit nad současným systémem nebo jej přelstít; jsou schopni si v něm ve většině případů najít dostatek prostředků a zdrojů k řešení svých úloh a k prosazení vlastních zájmů, takže zpravidla neusilují o změnu stávajících po-

měrů.

Jejich funkce citění (F), pečuje o to, že rádi pracují s lidmi, a proto často organizují nejrůznější skupiny a týmy. Mají dar probouzet v jiných jejich produktivní zdroje a síly. Jsou oblíbeni, protože stále mívají na paměti osobní blaho i dobré pracovní podmínky pro své lidi.

Orientace na smysly (S) jim umožňuje všimnout si mnoha detailů, které mohou jiným unikat. Jejich funkce citění (F), pečuje o to, že rádi pracují s lidmi a myslí na ně. SF nebývají podezřívaví. Věří lidem a umějí si ke kolegům vytvořit i hezký osobní vztah.

V jednání mají nejraději, přichází-li se za nimi s konkrétními věcmi a také nemají v lásce nejednoznačnost a nejistotu. Chovají se předvídatelně a proto se s nimi většinou dobře vychází. Před vážnějšími rozhodnutími se mohou chtít poradit s kolegy, vědět kdo všechno se pro produkt již rozhodl a k závěrům se snaží dojít cestou konsensu. Netrápí je, co bylo nebo může být – žijí přítomností. Jejich slabinou může být, že nebývají vždy otevření novým nápadům a inovativním řešením, zejména nemají-li tyto konkrétní podobu a není-li hned zřejmé, k čemu jsou dobré. Nebaví je abstraktní teorie a s netrpělivostí se je brzy snaží setřást. SF si libují v rozhovorech a debatách a někdy je mají radši než samo výsledné řešení.

NF

Intuitivní typ (N) s převahou citění (F) neboli styl **NF** mívá osobní charisma: Charakterizuje je jej pozornost a péče o lidi. Jejich styl bývá označován jako *katalytický*. Pojetí dobrého a správného rozhodnutí je u nich vždy spojeno se zájmy a potřebami lidí. Bývají zpravidla mistry jazyka, což jim propůjčuje skvělé komunikační schopnosti. Jejich prostřednictvím sdělují kolegům, zákazníkům, dodavatelům, ale také podřízeným, jak jim o ně jde jako o jedinečné lidské bytosti s nezastupitelnými kvalitami a potenciálem. Jsou v lidech schopni rozpoznat i velmi latentní možnosti a příležitosti. Vynikají při rozhodování v nejasných situacích a v řešení špatně strukturovaných problémů. Intuice (N) v jejich letoře se stará o to, že si libují v tvořivém řešení úloh a nezřídka odmítají tradiční postupy a standardní procedury ve prospěch novátorských přístupů. V komplikovaných a nepřehledných situacích umějí být trpěliví a vyčkat na správný okamžik, kdy je nejuhodnější zasáhnout a přijít s nápadem. Někdy bývají přirovnáváni k chemickým katalyzátorům: vlastní reakce nebo procesu se zúčastňují minimálně, ale bez nich by to nešlo.

Citění (F) v nich probouzí hlad po osobním styku a aktivně (někdy až příliš) vyhledá-

vají kontakty. Jsou společenšší, někdy mírně dobrodružní, se sklonem k riziku a cítí se dobře tam, kde je hodně lidí. Pečují o těsné vztahy s ostatními a dělá jim dobře, když ti se na ně sami obracejí s žádostí o pomoc nebo radu. V práci hledají osobní uspokojení, nejenom místo, kde se pracuje, kde jsou zaměstnáni a vydělávají si na obživu.

Bývají vynikajícími vrcholovými vedoucími, zejména v takových funkcích a postaveních, kdy je třeba jejich organizaci pozitivně představit a dobře "prodat" zákazníkům, zaměstnancům, vládním a jiným externím agenturám a podobně. Jsou dobrými čelnými představiteli a funkcionáři organizace mají-li dost prostoru. Mohou se ale náhle vzbouřit, dojdou-li k přesvědčení, že je omezuje příliš mnoho zbytečných bariér.

Jejich možnou slabinou je, že se někdy rozhodují podle osobních preferencí, spíše než podle objektivních měřítek, a proto mohou být kritizováni za "nadržování". NF citlivě vnímají a dobře chápou emoce jiných, někdy až do té míry, že se mohou snažit "zavděčit se lidem všem" a dostávat se tak do obtížných situací, zejména jsou-li ve vedoucí pozici. Někdy proto tráví neúměrně mnoho času vyhledáváním souhlasu u druhých a soustavným zjišťováním, zda jej již dosáhli.

Pokud je v organizaci málo NF, může takové prostředí působit jako studené, sterilní, nudné a bez vzruchu. Manažeři NF jsou typickými kouči lidí. Jsou schopni je aktivizovat v nich jejich dosud dřímající potenciál. Svým podřízeným upřímně "fandí", přejí si jejich osobní rozvoj a profesní postup, pracují pro něj a mají z něj radost. Ve vedoucích funkcích se více soustřeďují právě na tento rozvoj lidí, možná někdy na úkor rozvoje organizace a bezprostřední péče o hospodářské výsledky. Vyhledávají, nacházejí a rozvíjejí to nejlepší v lidech, citlivě a pozitivně reagují a tak zpětnou vazbou posilují.

NT

Intuitivní (N) styl s převahou myšlení (T) neboli **NT** bývá obecně pokládán za strůjce pokroku a nových myšlenek. Kognitivní styl těchto lidí bývá charakterizován jako *spekulativní* v tom smyslu, že vyhledávají mnoho dat, prověřují nejrůznější možnosti, hodně analyzují a stále se táží "co kdyby". Mají zájem o principy, na nichž to či ono funguje nebo účinkuje. Jejich schopnost vidět za hranice současnosti jim umožňuje nově chápat a interpretovat širší dění. Podobně jako předchozí typ, citově intuitivní NF, jsou NT schopni pomocí své intuice (N) rozpoznávat

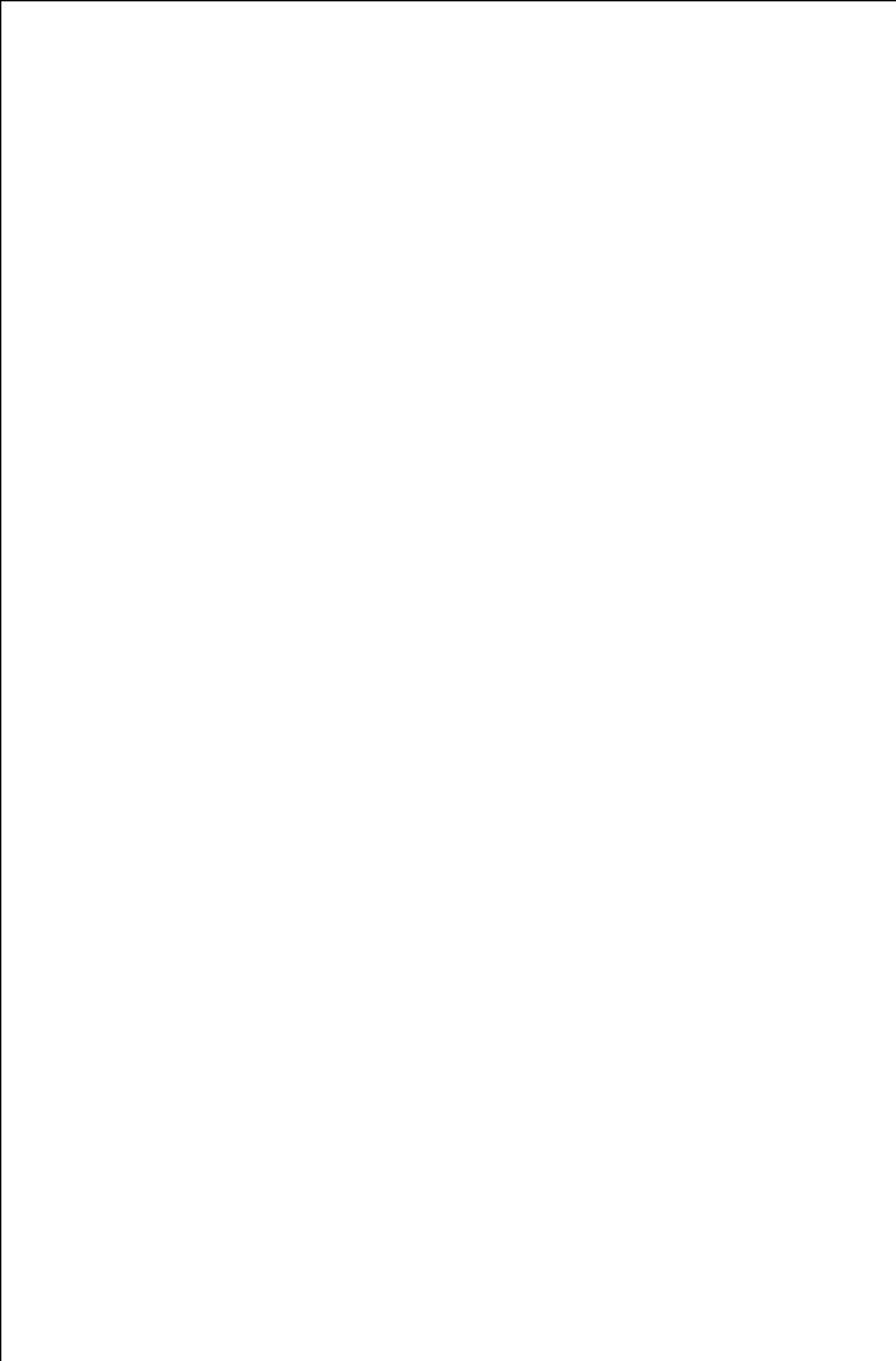
příležitosti, ale vnímají je více neosobně, což je důsledkem jejich myšlení (T). Okamžitě jim na mysli vytanou možnosti, jak by se věci daly dělat jinak a lépe.

Rádi se stýkají s lidmi svého typu, ale k úspěchu potřebují i takové, kteří jsou schopni s nimi vášnivě debatovat, řešit konflikty, vyjednávat a přesvědčovat jiné. Dělá jim dobře mají-li nablízku lidi některého typu S, aby se jim starali o detaily jejich projektů a návrhů, prostě o záležitostech, které jsou pod hranicí rozlišovací schopnosti NT. Bývají přesvědčeni, že jejich pozice, názory a přesvědčení jsou natolik zřejmé, že je nadbytečné je opakovaně vyhlašovat. Na dotaz odpovědí upřímně i když možná s mírným údivem, proč se vlastně ptáte.

Jejich podřízení většinou vědí, za čím stojí a za čím jdou, ale jenom tehdy, když se sami otáží. Manažeři typu NT bývají totiž přesvědčeni, že jejich pozice, názory a přesvědčení jsou natolik zřejmé, že je nadbytečné je znovu vyhlašovat. Na dotaz odpovědí upřímně i když možná s mírným údivem, proč se vlastně ptáte. U svých podřízených obdivují logické myšlení, racionalitu a inteligenci a nepocítují potřebu zásluhy ostatních v tomto směru nijak umenšovat.

Mezi jejich slabší stránky patří to, že se jim musí stále připomínat společenské rituály či obřady, které jiní pokládají za významné a důležité. Citlivost k těmto stránkám života nebývá u NT příliš vyvinuta. Nemají rádi nadbytečnost a redundanci a proto bývají někdy úseční a lapidární, a proto mohou občas opomenout pochválit něčí přínos, přestože si daného člověka třeba upřímně váží. Proto se mohou jevit jako necitliví. S mezilidskými vztahy mohou mít někdy potíže protože od ostatních očekávají, že – podobně jako oni – "pojedu na plný plyn", budou profesionální a schopní. To vede k tomu, že mohou mít na lidi, ale někdy i na sebe, ne-realistické požadavky, sklon nakládat více než je únosné.

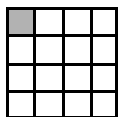
Organizace, které postrádají ve svém managementu typ NT, se nebudou příliš měnit a v důsledku toho mohou dříve nebo později zaostávat a být méně úspěšné. Pokud se takoví lidé octnou v organizaci, která si nade vše cení stability, buď odejdou jinam nebo si vytvoří své ostrůvky odporu, pasivní nebo aktivní. Někdy mají sklon obcházet pravidla a neřídít se jimi z čirého rozmaru nebo nudy. Dělalí věci nově pro potěšení. Ve významnějších funkcích jsou inspirátory organizačních změn i inovací.



Část IV

Osobnostní typy v práci

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ



ISTJ

Uvážliví, zodpovědní, zásadoví, uměření, se smyslem pro detail, usilují o dokonalost až k puntičkářství. Rádi mají věci pod kontrolou dobře připravené a zorganizované. Silný pocit povinnosti, někdy umínění, paličatí, tvrdohlaví. Drží se předpisů, rozhodují se věcně a logicky, nároční k sobě i ostatním.

Prvořadá potřeba hospodárnost, produktivita a efektivita

Vidění ostatními jako vážní a seriózní, zdvořilí, superspolehliví, nad věcí, někdy obávaní a málo přístupní, neplývají časem, penězi ani jinými zdroji, ctí hierarchii; rozvážní, jakmile se jednou rozhodnou či si udělají názor, neradi jej mění

Vidí sami sebe jako ty, kteří nejsou nikdy "mimo službu" a bez nichž by to nešlo

Nejlépe pracují tam, kde jsou také poctiví, svědomití a zodpovědní dřiči, v užitečných a zavedených institucích s jasným posláním, srozumitelnými popisy práce, pravomocemi a odpovědnostmi

Jako členové týmu jsou strážci dodržování norem, závazných postupů, předpisů a nařízení, pracují pečlivě, uvážlivě a systematicky, pozorní k detailům

Vedou osobním příkladem; nároční k sobě i jiným, první v práci a poslední z práce, důkladně a rozvážně plánují, dbají o přesná zadání a termíny, osobní odpovědnost, střídmost a šetření zdrojů, neváhají postihnout lajdáctví

Ideální organizace je respektovaná instituce, stabilní se zaběhanými a předvídatelnými procesy, logickými a smysluplnými předpisy, odměňující píli, loajalitu a letitou službu

Ideální nadřízený je člověk, kladoucí povinnost na první místo, jehož mohou ctít pro odbornost a věrnou službu, dávající jasná a přesná zadání, vyžaduje plnění úkolů a nesmíruje se s polovičatostí a nedbalostí

Vztahy k dobrému výkonu nepotřebují vřelé osobní vztahy, potřeba soukromí, zdrženliví v projevech emocí, "nestrkají nos" do cizích věcí, nepěstují klepy; pokud někoho přijmou, neochvějně oddaní a obětaví, vždy ochotní přispěchat na pomoc; ctí zdvořilost a dobré mravy, spisovnou mluvu

Mohou chybovat v přílišném spoléhání na chladná, suchá data, může jim uniknout souvislost, kontext, "velký obraz", udělat si příliš záhy názor, mýlit se v lidech a nebrat v úvahu jejich pocity jako druhořadé

Rozhodují se rychle na podkladě jasných a hmatatelných fakt a dat, někdy příliš brzy, překotně až ukvapeně, se sklonem nekonzultovat

Změny přijímají obezřetně, musí být náležitě zdůvodněny a dobře připraveny; raději evoluci než revoluci; chtějí se opřít o to, co už dobře funguje jinde; nenadchnou se hned pro každou novinku

Uvažují věcně, logicky, krok za krokem, metodicky, v rámci osvědčeného systému a dokazatelných faktů; schopní rychle rozpoznat rozpory a nedůslednosti; nenechají se opanovat emocemi

Komunikují důkladně, bývají dobře připraveni a mívají svá sdělení uspořádaná; sklon říkat, co a jak, spíše než konzultovat, preferovat písemnou formu před mluvenou

Dráždí je nedůslednost a lajdáctví, nářky a stížnosti, lidé, kteří neberou práci seriózně a vážně; odmlouvání, zejména ze strany služebně mladších

Popuzují jiné dojmem, že je jim vše jasné a mají vždy pravdu, lpěním na předpisech a úředních postupech, občasnou pedanterií a důslednou kontrolou, tím, že berou vše až příliš vážně

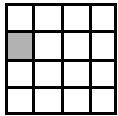
Ve stresu mohou být podráždění a přecitlivělí, chytající se maličkostí, pesimističtí ohledně budoucnosti, snaha o uplatnění toho, co znají, ale už nefunguje; demonstrativně nedbalí, "mně už je všechno fuk"

Přínosy odhodlání za všech okolností splnit úkoly; pracovitost svědomitost a preciznost; šetrnost; loajalita; objektivita; historická paměť

Mohou být efektivnější, pokud:

- # se naučí vidět více "velký obraz", souvislosti
- # budou více důvěřovat intuici, tušení, ne jenom "tvrdým" datům a faktům
- # omezí intenzivní testování a vyptávání budící u druhých někdy dojem výslechu
- # budou spontánnější, půjdou více s proudem života, relaxovat
- # dokáží nerozhodovat se a nedělat si hned názor
- # budou brát sebe samotné i předpisy více s nadhledem a humorem
- # vyslechnout lidi s odlišným názorem, zejména pokud zpochybňuje dosavadní praxi a zavedené způsoby práce
- # svedou snášet lépe nejednoznačnost





ISTP

Společensky zdrženliví, bravurně akční. Jsou ve svém žvilvu, pokud musejí bleskově, chladnokrevně, ale přitom uvážlivě vyřešit nastalou situaci s perfektním načasováním. Jinak v dobách klidu jakoby znužení. Realisté, bystře pozorující své okolí, nedávají se příliš poznat a nahlédnout do svého nitra, dokud plně nedůvěřují, a proto občas těžko předvídatelní. Tolerantní a věcní, někdy trochu studení a odtažití.

Prvořadá potřeba elegantně a důmyslně se vyrovnat s náhlým a nečekaným

Vidění ostatními jako lidé se sebedůvěrou, s chladnou hlavou, tvrdí, nezávislí, těžko čitelní, někdy "hrající na sebe"

Vidí sami sebe připravené k čemukoliv, pokud to přináší výzvu, vzrušení či legraci a nebude přitom druhými žádána emocionální podpora či přehnané "opečovávání"

Nejlépe pracují sólově, když mají "hasit požáry", myslí vestoje, začínají to, na čem si jiní vylámali zuby; schopní fungovat v "šedé zóně" nejistoty

Nedaří se jim s lidmi, kteří potřebují neustále ujišťování, vedení "za ručičku" a osobní vztah

Jako členové týmu přispívají nadhledem, realismem, svižným a nestranným uvažováním, praktickým důmyslem; moc se nekamarádí

Vedou schopností vidět věci tak, jak jsou, schopností rozmotat klubka krizových situací a vidět, co je podstatné; odvahou a uměním hrát vysoko; pružně, ale jaksí odtažitě, s velkou mírou svobody, ale i odpovědnosti; rychle a bez řečí se vyrovnat s flákači a lajdáky

Ideální organizace je ta, která jim umožňuje experimentovat, umí si vážit okamžitých výsledků, spíše než dlouhodobého úsilí a teoretizování; tolerující neortodoxní řešení; s málo pravidly a nařízenými, stavící do popředí a oceňující osobní nasazení a odpovědnost

Ideální nadřízený chladnokrevný, neztrácející hlavu kvůli malichernostem; dopřávající svobodu, schopný žít s rizikem občasného neúspěchu; občas mohou dávat přednost nadřízeným z mírně odlišných profesí

Vztahy poskytují a vyžadují volnost; nekontrolují příliš a sami nechťejí být kontrolováni; dávají málo najevo emoce, nemají rádi "citečky" a psychologizování; náklonnost a přátelství vyjadřují raději skutky, laskavostmi a překvapeními; když vztah skončí, mohou se rychle pohnout dál

Mohou chybovat přílišným pragmatismem a přehlížením hodnot a symbolických významů svých skutků

Rozhodují se na poslední chvíli a na základě bezprostředních hmatatelných fakt; je-li to nutné, umějí rozhodovat tvrdě a bez emocí; ochotni měnit názor a žít s nejistotou

Změny berou pragmaticky a věcně; zvládají je taktikou, spíše než strategií s vědomím politických hrátek; mohou být necitliví k jejich lidským a dlouhodobým dopadům

Uvažují realisticky, na základě konkrétních fakt a skutečností; záleží jim na férovosti – někdy stylem "padni, komu padni"; lidé jsou jen dalšími kamínky v mozaice dat; teorie jsou na nic, nemají-li zjevně praktické uplatnění

Komunikují úsporně, s chladnou věcností, uvolněně a neformálně, se suchým humorem; naslou-

chají výběrově, jen tomu, co mohou použít; nudí je povinná konverzace

Dráždí je "doležání", emocionalita, těkání a nesoustředěnost, moralizování a chytání se maličností, netolerantnost a malá velkorysost

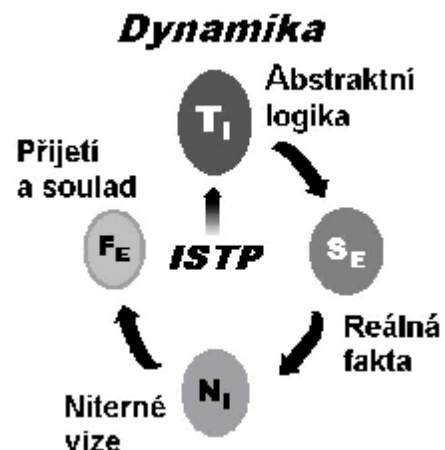
Popuzují jiné dojmem tajnůstkářství a malou citlivostí či vřelostí; sklonem jít přímočaře k cíli a "převálcovat" soupeře; náhle a bez výstrahy změnit názor

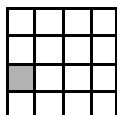
Ve stresu se mohou projevovat až cynicky, sarkasticky a nevypočitatelně; stažením se, útekem k materiálním požitkům či utrácení; paranoidně přehnanými reakcemi; nerozhodně a ztrátou sebeúcty

Přínosy přicházejí s nezaujatou interpretací dat; klást "hloupé" otázky jako "A proč to vlastně děláme?"; vést akci, "nerozumovat" a pustit se do akce, vystihnout otevřené "okno příležitosti"; umět vytvořit ovzduší legrace a vzruchu

Mohou být efektivnější, pokud:

- # se naučí být v kontaktu s vlastní zranitelnou stránkou a city, přijímáním téhož u druhých
- # investují do vztahů tolik, co do úkolů
- # dokáží požádat o pomoc a být méně suverénní a sóloví hráči
- # si budou více vědomi hodnot a priorit
- # uznají, že i teorie může mít svou hodnotu, i když hned nemusí přinášet očividné a hmatatelné výsledky
- # si osvojí společenské dovednosti – nezávaznou konverzaci a navazování potenciálně užitečných známostí
- # dokáží dotáhnout do konce jeden úkol, než přejdou na další
- # ocení přínosy přípravy a plánování, které rovněž dají prostor pružnosti





ESTP

Velká energie a jakýsi neustálý neklid, smysl pro legraci, optimističtí realisté se sklonem k akci a schopností bez velkých okolků rozhybávat věci kupředu. Stojí oběma nohama na zemi, mistři účelnosti, schopni zasahovat v krizích, kalamitách a stavech nouze. Umějí si všimnout věcí, které ostatním unikají. Někdy spíše společníci a kumpáni než opravdoví přátelé.

Prvořadá potřeba efektivně se vypořádat s nastalou situací a ještě si přitom užít

Vidění ostatními jako akčně neklidní, nabití čínorodou energií, s "tahem na bránu"; mohou být až drsně přímočaří, ale bez postranních úmyslů, někdy až požitkářsky materialističtí; občas vrtkaví, nestálí a těkaví

Vidí sami sebe vždy připravené na dobrodružství a změny, překypující nadšením pro pokusy a novinky; nepárající se s podružnostmi

Nejlépe pracují mají-li autonomii, bez nutnosti být svázáni dlouhodobými hledisky postupy a předpisy, s nádechem rizika a dobrodružství, zábavně a na doraz

Nedaří se jim s lidmi, kteří se berou příliš vážně, ustavičně se ptají co a jak, v hierarchickém prostředí s pevnými a závaznými nařízeními

Jako členové týmu dodávají optimismus, odhodlání pustit se do akce, důvtip a praktičnost, schopnost zajistit si podporu a zdroje

Vedou jasnými povely, neohroženým odhodláním "umazat se prací", jsou v čele bez ohledu na nebezpečí, s čichem pro rychlé a hmatatelné výsledky; bezprostřední a zcela otevřenou zpětnou vazbou

Ideální organizace, která oceňuje samostatnost a podnikavost; nabízí rozmanitost a málo omezení; úkoly spíše projekty než rutinní práce; cení si přímocarosti a nepoddajnosti

Ideální nadřízený, který naznačí směr nebo cíl a nechá je tam dojíž jejich cestou bez toho, aby jim dýchal na krk; spíše výše postavený kolega než šéf, připraven snášet jejich škádlení a testování

Vztahy nesentimentální, otevřené a rovné, se zrnkem nepředvídatelnosti a vzrušení; oboustranně tolerantní a s příchutí povrchnosti, nezkušející vnitřní motivy a pohnutky

Mohou chybovat hledáním krizí a kalamit tam, kde nejsou, popřípadě je přivolávat, "dělat vlny"

Rozhodují se pragmaticky na základě konkrétních údajů a fakt, účelně a účelově podle okamžité potřeby a situace, s ohledem na efektivnost, někdy až nelítostně a příkře, bez předsudků, sentimentů a apriorních názorů, nemoralizují a neobviňují

Změny nijak neprožívají, jsou beztak jejich způsobem života; zvládají je přizpůsobením a improvizací, nad minulostí nelkají a budoucnosti se neobávají

Uvažují s nemilosrdným realismem a účelností, bez sentimentu; nemilují teoretizování a spekulování "co by, kdyby"

Komunikují výmluvně a přesvědčivě, se vtipem, šarmem, někdy i sarkasmem a pohotovostí; rádi jsou středem pozornosti s darem umět mluvit spatra; snáze hovoří, než naslouchají a skákají do řeči; neradi píší

Dráždí je omezující předpisy a nařízení, rutina a slepá poslušnost, rutina a nutnost sedět někde u stolu; nesamostatní lidé, opatrní "přizdičkáři"

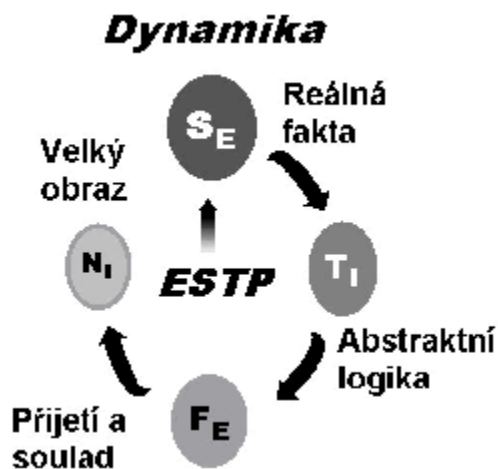
Popuzují jiné malou diplomatičností, nechávají druhé, ať si pomohou sami, rychlou ztrátou zájmu, nelajalitou, házením závazků za hlavu, nedostatkem dlouhodobé perspektivy; klidně nechávají ostatní se v tom "vymáchat"; občasnou nepředvídatelností

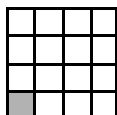
Ve stresu náladoví, škarohlídští, nedůtkliví a vztahovační, bez jiskry, příkří, uštěpační a strozí

Přínosy umění si poradit za všech situací, zdroj iniciativy, vzrušení a zábavy, oběma nohama v realitě, přizpůsobivost a rychlá odezva, nelpění na jednom řešení

Mohou být efektivnější, pokud:

- # dokáží dlouhodobě plánovat
- # se budou méně spoléhat jen na vlastní schopnosti a více spolupracovat
- # budou důslednější v závazcích a slibech
- # dají více pozor na termíny, i když to bude někdy znamenat nudnou a úmornou práci
- # budou méně materialističtí a dopřejí pozornosti i duchovnějším rozměrům
- # vezmou v úvahu u jiných potřebu jistoty a stability
- # lépe si rozmyslí některé sarkasmy, žertíky a štouchance
- # nebudou za každou cenu neomalene upřímní a přímočaří





ESTJ

Nebojácní, věcně realističtí, kurážní, rozhodní, s "tahem na bránu", spolehliví a vždy sví. Zaměřeni na výsledek, logičtí a nepřehlédnutelně energičtí ESTJ se často ocitají v čele a na vedoucích místech. Cenění pro svou spolehlivost, odpovědnost, důkladnost a pečlivost, smysl pro systém, pořádek a detail. Dobří v zavádění uspořádanosti a systému.

Prvořadá potřeba udržet pořádek předvídatelnost a stabilitu, rychle dosáhnout cíle

Vidění ostatními jako nepřehlédnutelné, výřečné, někdy až hřmotné osobnosti; otevření a přímí lidé s rychlým úsudkem, někdy konfrontační, neomalení až obhroublí

Vidí sami sebe jako čitelné a přímočaré, bez problému vysvětlit a vnutit svou pravdu

Nejlépe pracují, když mohou zajistit, aby vše běželo jako dobře naolejovaný stroj, mají-li přehled a věci pod kontrolou, ve struktuře

Nedaří se jim, kde je mnoho nejistoty a novinek, nejsou spolehlivá data a opora v tradicích a zkušenosti

Jako členové týmu jsou spolehliví dřiči, se smyslem pro detail, úspornost, solidnost a včasné ukončení, odpovědní a předvídatelní

Vedou nezdolnou sebedůvěrou ve vlastní úsudek, ctěním hierarchie a tradic, plánování a důkladné přípravy; jasné a měřitelné cíle, důsledná kontrola, někdy sklon k autokracii a potíž pochválit jiný než mimořádný výkon, schopni spravedlivě potrestat

Ideální organizace se solidní tradicí, s respektovaným a dlouhodobým posláním, jasnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jakož i pravidly služebního postupu i společenskými normami, nabízející dlouhodobou kariéru, oceňující věrnost a odsloužené roky

Ideální nadřízený profesionální, předvídatelný, zdvořilý a vychovaný, uznávající zásluhy, dbalý norem a předpisů, s jasnými očekáváními a úkoly

Vztahy korektní, ustálená loajalita, činy jsou důležitější než slova, "služba je služba a družba je družba", připraveni vytknout nedostatky a dát najevo svou nespokojenost

Mohou chybovat, pokud vycházejí ze "samozřejmého" předpokladu, že oni mají přece pravdu a vědí "to" nejlépe, nedbáním na "velký obraz"

Rozhodují se rázně na základě v danou chvíli daných fakt; dokáží vstřebat ohromná množství jednotlivostí a detailů, nutných k předvídání každé praktické možnosti; mohou se jevit jako drsní a nesmlouvaví, s malým zájmem o to, jak jejich rozhodnutí dopadnou na jiné a jak budou přijata

Změny nejlépe poznenáhle, do "předem připravených pozic", s postupným doladováním, ale "pokud to není rozbité, tak do toho nešourejte"

Uvažují empiricky, vycházejí z akumulované zkušenosti a moudrosti těch před nimi

Komunikují důrazně a rozhodně, spoléhají na náležitě komunikační kanály, spíše vydávají pokyny, než inspirují, někdy příliš rozvěkle a obsírně; někdy si rádi jen tak poklábosí

Dráždí je nepořádek, nesvědomitost a nedbalost, nedbání pravidel, když si zelenáči příliš "vyskakují"; hloubání o nepraktických nápadech, chození "kolem horké kaše"

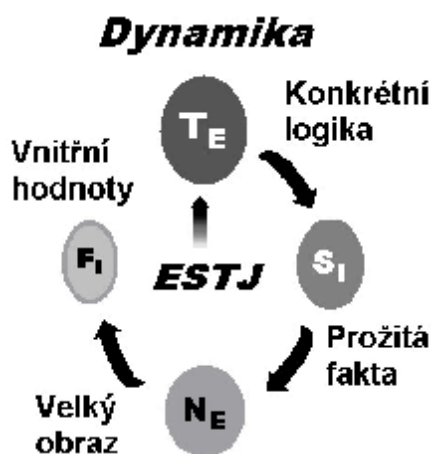
Popuzují jiné občasnou netaktností, sklonem brát věci příliš vážně, nepružností, spíše taktickým než strategickým pohledem, lpěním na maličkostech až podružnostech a na minulých zkušenostech, co se osvědčilo dříve

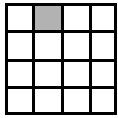
Ve stresu se mohou "zatnout", být paličatí, zvyšovat hlas a být zlostní, chvíli se držet pravidel a pak jich náhle nedbat; zabarikádovat se za hradbou zlověstného mlčení

Přínosy organizátoři vtiskující věcem systém a řád, dbající o to, aby vše bylo všem jasné – úkoly, pravomoci a odpovědnosti, lhůty i požadovaná kvalita; praktická produktivita, schopnost neotálet; uvážlivé využívání zdrojů

Mohou být efektivnější, pokud:

- # budou méně asertivní a méně "tlačit na pilu"
- # dokáží být vnímavější k vlastním slabostkám a zranitelnosti
- # se naučí více naslouchat
- # budou citlivější a taktnější
- # si uvědomí, že všechno nejde naplánovat, dají průchod spontaneitě
- # dokáží více delegovat a nemít o všem přehled
- # si zvyknou i na překvapení a nečekané
- # dají více prostoru neotřelým nápadům nevycházejícím z minulosti a bez okamžitého praktického užítku
- # dokáží občas tolerovat i neortodoxní postupy mimo rámec pravidel
- # budou více dbát i na "velký obraz" a dlouhodobý pohled
- # vzdají se slabosti pro rychlá řešení





ISFJ

Nenápadní a skromní, ohleduplní, srdeční a tiše vělí, se snahou být užiteční a prospěšní, nezištní a nesobečtí, s neokázalým zájmem o druhé. Stálí, spolehliví a pracovití realisté, ctící pravidla i tradice, usilující o praktická řešení prospívající lidem, spořádaní a loajální, se smyslem pro detail. Někdy trochu přecitlivělí a málo odolní vůči manipulaci či zneužívání jejich dobroty a ochoty.

Prvořadá potřeba služba lidem a dobré věci

Vidění ostatními jako spolehliví, ochotní, milí, pozorní a všímaví, nesmírně skromní, seriózní

Vidí sami sebe jako trpělivé a obětavé opory pro ty, kdo jsou v nesnázích

Nejlépe pracují, když si vše mohou v klidu naplánovat, připravit, mají na to dostatek osobní podpory, soukromí a klidu, a když se zadání či priority každou chvílí nemění

Nedaří se jim v kolotajícím prostředí, s vypjatými debatami, nejistotou a mnoha stupni volnosti a tam, kde je odbornost chápána jako mandát ke zdrcující kritice

Jako členové týmu nabízejí neokázalé nápady a porozumění věcným i lidským zřetelům, přispívají ke konsensu, korektní a zdvořilé výměně názorů, projevují respekt k lidem i pravidlům, plní sliby a dodržují lhůty, ujímají se i nepopulárních úkolů a činností

Vedou jako všichni SF se zdrženlivostí a málokdy; nenápadně a citlivě, se smyslem pro dotahování detailů; participativně a demokraticky, každého vyslechnou; ne vždy snadno delegují a mají tendenci vše ještě po jiných překontrolovat; s obtížemi trestají a vytýkají, neradi říkají nepřijemné věci a kritiku

Ideální organizace klade důraz na zásady a hodnoty, váží si svých lidí i zákazníků a chce pro ně to nejlepší; zakládá si na tradici a dobré pověsti, je v dobrém slova smyslu konzervativní

Ideální nadřízený lidský, oplácí sympatie i respekt, dává specifické úkoly, přístupný, zásadový, chápající a spořádaný; není zmatkář

Vztahy oddaní, pozorní a všímaví, ochotní pomoci, podpořit a posloužit, pochválit a poděkovat i za maličkosti; úzkostlivě se straní sporů a mohou skrývat negativní emoce a postoje

Mohou chybovat tím, že neumějí říci "ne" nebo požádat o to, co chtějí; příliš dlouho snášet příkoří a nebyt schopni včas ukončit neuspokojivý vztah

Rozhodují se pečlivě na základě dat i osobních pocitů, podle toho, jak to zasáhne lidi, krok za krokem; s nechuť k riziku a sklonem ke "škatulkování"

Změny přijímají obezřetně a mírnou nedůvěrou k "novotám", se snahou zachovat z minulosti to nejlepší

Uvažují nejlépe, když se na ně nenaléhá a mohou si vše v klidu projít, jistější ve věcech, které znají; někdy mají potíže být zcela nezaujatí a objektivní

Komunikují nejlépe s jednotlivými lidmi, pozorně a trpělivě naslouchají, s tichou upřímností a nevtíravým šarmem; veřejná vystoupení do puntíku připravená; dávají přednost pravidelným a předem připraveným setkáním

Dráždí je, pokud se někdo hádá nebo soupeří jen tak "ze sportu"; nezdvořilost a bezohlednost, nepořádnost lajdáctví a odbytá práce, hlučnost a okázalost, ledabylá příprava

Popuzují jiné tím, že naoko přitakávají, i když nesouhlasí, pak otálejí a po straně si stěžují; přílišným respektem z autorit a nadřízených; unikají jim souvislosti; někdy naivní; přehnanými přípravami i na obyčejné věci

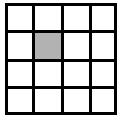
Ve stresu si připadají jako oběti, tiše reptají, nevraží na druhé, pocity duševního vyčerpání, podráždění, popudliví a nespravedlivě kousaví, pesimističtí, až tragičtí

Přínosy dokončí úkol ve vzorné kvalitě bez ohledu na oběti; vytvářejí teplou pozitivní atmosféru, oddaní a čestní, lijící olej na rozbourěné vody konfliktu – pokud se ovšem netýká jich; stabilita, řád, rozvaha, metoda a struktura

Mohou být efektivnější, pokud:

- # se naučí říkat "ne", když to situace žádá
- # nechají více prostoru pro odpovědnost ostatních a nechají je poučit z chyb
- # budou více pyšní na své úspěchy
- # osvojí si, jak dát konstruktivně najevo nesouhlas, pohoršení i hněv, aniž by ztrapnili sebe i druhé
- # naučí se kritizovat i přijímat kritiku a nebrat ji jako osobní útok
- # vidět za horizont přítomnosti a brát v úvahu "velký obraz"
- # se nechají někdy více "unášet proudem"
- # budou otevřenější novým metodám a neobvyklým postupům
- # bavit se a někdy i lenošit bez výčitek a pocitů viny





ISFP

Laskaví, ohleduplní, soucitní, jemní a pozorní, s malou potřebou dělat na někoho dojem nebo mít druhé pod kontrolou. Nepředsudeční a nepředpojatí, obětaví až na hranici zanedbání vlastních potřeb a nároků. Nenápadně nespoutané povahy s "vlastní hlavou", které si nepozorovaně "umějí najít svou cestu k radostem a svým soukromým dobrodružstvím."

Prvořadá potřeba pomoci a posloužit – ale po svém

Vidění ostatními jako skromní, tiše optimističtí a po svém veselí, někdy trochu svérázní nezávislí "soukromníci", kteří čas od času překvapí; šikovní, někdy jakoby neteční, nevšímaví, zasnění a lhostejní, se sklonem vyhýbat se odpovědnosti

Vidí sami sebe realisticky, vidí své přednosti i slabé stránky a umějí s nimi žít

Nejlépe pracují v přátelském a fyzicky příjemném prostředí, kde mohou tiše sloužit a prospívat, netlačí se do popředí

Nedaří se jim pod tuhou kontrolou, tam kde jsou časté konflikty a politikaření, tam kde je od nich žádáno časté osobní jednání s mnoha cizími lidmi a čekají se od nich bezprostřední a měřitelné ekonomické přínosy

Jako členové týmu jsou neokázale oddaní a ochotní ke spolupráci, nabízejí rozumná řešení praktických problémů a schopnost rychle zareagovat na nenadálý vývoj událostí; občas překvapivý suchý humor

Vedou jen vzácně, spíše čekáním na příležitost než iniciativně, vytvářením podmínek spíše než stavěním se do čela, jako první z rovných; opatrní v kritice; někdy i přehlížení

Ideální organizace s etickým "lidským" a leckdy i estetickým rozměrem, poskytující lidské služby pro konkrétní lidi, často pro životem znevýhodněné, pro přírodu a její ochranu

Ideální nadřízený je k němu možno mít důvěru, osobní vztah a vážit si ho, který ponechává prostor pro vlastní přístupy; citliví k lidským kvalitám, schopný sympatie, cení si loajality a důvtipu, nepomíjející náležitě pochválit a ocenit

Vztahy mají velký význam, po léta se vyvíjející okruh důvěrných přátel; ochota prakticky či emocionálně pomoci; tolerantní k lidským slabostkám, nesnaží se nikoho napravovat ani umravňovat

Mohou chybovat, když staví potřeby a přání nad své vlastní, malou ambiciózností, příliš žijí přítomnou chvílí a nemyslí dopředu

Rozhodují se podle "zdravého rozumu" a toho, s čím bude souhlasit, co prospěje většině, vždy ochotní věc znovu rozvážit se sklonem odkládat nepříjemná rozhodnutí

Změny jsou příležitostí stavět na tom, co už se osvědčilo a dále to postupně, krůček po krůčku, rozvíjet; realizovat je spolu a konsenzuálně; potíže s dlouhodobým plánováním

Uvažují tak, že berou lidi a události tak, jak jsou, nechutí k teoriím a abstrakcím, není jim vlastní skepse a pesimismus

Komunikují málo a plaše, nejraději s jednotlivými lidmi než ve skupině, vyhovuje jim e-mail a písemná forma vůbec, spíše o praktických aspek-

tech než obecnostech, neradi, pokud musí bavit a "opečovávat" cizí lidi

Dráždí je okázalost, na odív vystavovaná přemoudřelost a suverenita; cynikové a skeptikové; názorové střety a rozvěklé debaty; hrubost a neurvalost, nelajálnost

Popuzují jiné šetrností; neochotou říci si nahlas a otevřeně o to, co chtějí, ba mají i nárok; občasnou neprůhledností svých motivů a nevlí o nich mluvit; naivitou a nerozhodností; příležitostnou posedlostí detaily a fakty

Ve stresu se mohou zcela stáhnout do sebe, přejít do pasivní rezistence, přenechat všechnu iniciativu jiným a pak se cítit odstrčením obětovaní; rýpat se v pocitech viny; utápět se v nespravedlivém sarkasmu či kritice; cítit fyzickou slabost či nevolnost, utéci do nemoci

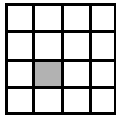
Přínosy vědomí si lidských potřeb i v běžném denním provozu, zájem o lidi a loajalita k nim, dovedou vypíchnout drobné radosti všedního dne; pečovat o hladký chod neokázalou prací v ústraní

Mohou být efektivnější, pokud:

- # informace a data vyhodnotí nejen citem, ale i rozumem a logikou
- # budou výmluvnější v záležitostech vlastních zájmů, potřeb a preferencí a otevřenější o tom, co se v nich děje
- # se naučí si svá rozhodnutí ověřit u jiných
- # si více osvojí přínosy plánování
- # nezačnou pracovat na nových věcech, dokud zcela neukončí předchozí
- # častěji říkat "ne" a méně se podvolovat
- # si uvědomí, že výhrady na adresu jejich práce není kritika jejich osoby a sami umět vytýkat
- # mít na paměti, že mohou lidem až příliš důvěřovat a se zlou se potázat
- # si osvojí dívat se dále než jen za přítomné skutečně, zde a nyní

Dynamika





ESFP

Nadšení a nabití energií, otevření a středem dění a legrace, optimističtí a umějící najít dobré i ve špatných věcech a pozvednout lidem náladu. Přijímající, nepodezíraví a nepřed-sudeční, berou každého takového, jaký je, oblíbení a komunikativní, snadno se seznamují a umějí to s lidmi. Milovníci života – mají rádi život a život má rád je. "Klikaři", kdeco zvládnou s nečekanou bravurou, kdeco (si) zařídí a opatří svým vlastním způsobem.

Prvořadá potřeba být v pospolitosti s legrací

Vidění ostatními jako optimističtí, komunikativní, veselí myslí, zábavní, čínorodí a velkorysí, trochu, přelétaví, lehkomyšní a povrchní, rádi středem pozornosti, ochotní pomoci a povzbudit

Vidí sami sebe s mnohdy odzbrojujícím realismem a skromností, mající blízko k lidem

Nejlépe pracují na několika rozmanitých věcech najednou, aktivně zapojeni s příležitostí o věcech diskutovat s příjemnými lidmi, na praktických úlohách s hmatatelnými výsledky

Nedaří se jim o samotě nebo s lidmi, jejichž styl je neosobní, intelektuální anebo myslí jenom na úspory nebo zisky a jsou nedůtkliví na své odborné znalosti

Jako členové týmu jsou ceněni pro schopnost odlehčení; rádi se všeho účastní, organizují různé akce či posezení, s elegancí řeší různé zádrhele, hlavně mezilidské; pozitivní naladění s ochotou zkoušet nové věci

Vedou neformálně, nenásilně a nenápadně, s obdivuhodnou a nenapodobitelnou lehkostí a nenuceností; nevyvyšují se, pobízejí k hledání praktických a nekomplikovaných řešení; mohou zadat úkol a pak na něj zapomenout, někdy příliš optimističtí co se týče schopností lidí zvládnout úkoly a času na ně, potíže vyrovnat se s lajdáky

Ideální organizace flexibilní, neupjatá, tolerantní, cení si "hasičů", záleží jí na tom, aby se lidi cítili ceněni; dbající na pracovní prostředí; vážící si svých zákazníků

Ideální nadřízený nikdo určitý – ESFP mohou vyjít prakticky s každým, lépe vycházejí s realisty než vizionáři; ctí nadřízenost, ale potřebují i dávku spiklenecké spřízněnosti

Vztahy společensky inteligentní; nemají potřebu někoho kontrolovat a řídit, ale chtějí intenzivní vztahy a zkoušet dobrodružství; všímaví a pozorní, nezapomenou na svátky a narozeniny, dohlédnou na jejich řádné oslavy; zraňování kritikou, kterou vnímají osobně; lehkovážní ve slibech a závazcích

Mohou chybovat, když se musí potýkat s nezáživnou, teoretickou prací s abstraktními výsledky; tím, že věci nebudou brát vážně

Rozhodují se rychle na základě toho, co je možné, proveditelné a dostupné a v tuto chvíli reálné; umějí rozhodovat konsensuálně a brát v úvahu přání a priority ostatních

Změny jsou pro ně přitažlivé a vzrušující, obrana před rutinou, ale jen pokud jim je nikdo nediktuje shora; nemusí vždy dobře odhadnout jejich dlouhodobé dopady

Uvažují realisticky s "tahem na bránu", v pojmech "zde a nyní", s ohledem na zdroje

Komunikují pohotově, rádi mluví i promlouvají, ale umějí i vyslechnout; kdekoho znají a mají

sympatie mnoha lidí z různých částí organizace; neradi něco spisují

Dráždí je tajnůstkářství, pasivita, upjatá vážnost a nedostatek smyslu pro humor, stranění se druhých, slepý důraz na výkonnost

Popuzují jiné vyrušováním, snahou o všem se radit, strháváním pozornosti na sebe; nebytí chvíli v klidu a potichu; nepořádností a nedokončováním věcí, nechat se pohltit přítomnou chvílí a zapomínat na závazky a sliby

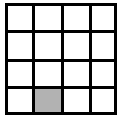
Ve stresu zpočátku mohou být hluční a třískat věcmi, pak nevrlí a nemluvní; spřádat fatalistické fikce, sebebičovat se, obviňovat; chovat se odcizeně a nevlídně; utrhnout se

Přínosy "čich" na to, co ostatní v danou chvíli potřebují, dobrá nálada, vzrušení, překvapení, umění dávat lidem dohromady; mají přehled o mnoha věcech najednou, otevřenost o sobě a povzbuzování téhož u druhých

Mohou být efektivnější, pokud:

- # se dvakrát rozmyslí, než začnou být vtipní, zejména ve vztahu k nadřízeným a cizím lidem
- # udrží na uzdě svou společenskost, tam kde by to mohlo být bráno jako povrchní
- # budou slibovat jenom to, co mohou a hodlají opravdu splnit
- # vyváží smysl pro přítomnou chvíli i myšlenkami na širší souvislosti a budoucnost
- # přiznají vážnost i teoriím a abstrakcím
- # více ocení i tiché rozjímání a zastavení se
- # dokáží se poučit i z negativní zpětné vazby a nebudou ji brát osobně
- # naučí se kritizovat tam, kde je to třeba
- # budou umět se ztotožnit, přijmout a realizovat i nepopulární opatření





ESFJ

Přátelští, citliví, vnímaví, otevření k lidem, energičtí, živí, pracovití a praktičtí, spořádaní, pečliví a zodpovědní. Mají rádi soulad a dobré vztahy, umějí však i pokárat, je-li to zapotřebí. Berou úkoly a povinnosti svědomitě a vážně, umějí být rozhodní, "nepárat" se zbytečnými a malichernostmi, vyhmátnout podstatu a pustit se do akce.

Prvořadá potřeba s přispěním podobně naladěných lidí se vypořádat s úkoly

Vidění ostatními společenství, praktičtí, přející, praktičtí, srdeční, pracovití a produktivní, vždy trochu pod tlakem a ve spěchu

Vidí sami sebe jako zodpovědné lidi, kteří se věnují důležitým detailům, jimž se ostatní nechtějí zabývat; čas od času nedocenění

Nejlépe pracují se spořádanými kolegy, kteří mají práci naplánovanou a rozvrženu; tam, kde je uspořádanost, stabilita a přehlednost; na jasně zadaných úkolech podle zkušenosti

Nedaří se jim s lidmi, kteří se nesnaží, jsou leda-bylí, "studenými čumáky", v ovzduší přílišné nejednoznačnosti a častých změn

Jako členové týmu přispívají energií, svědomitostí, zájmem o druhé, smyslem pro praktičnost, řádem a systémem, monitorují pokrok a časový rámec úkolu

Vedou participativně, kooperativně, diskutují se dobrat ke konsensu a pak závaznému rozhodnutí, od něhož se pak neodchýlí; očekávají plně nasazení a důslednost, nerozhazovační; schopní pochválit a povzbudit i utěšit, poradit (někdy až příliš), se snahou o všem vědět; doufají, že problémy samy nějak zmizí

Ideální organizace s respektovaným posláním, jasnou a stálou strukturou, danými pravidly a postupy a kritérii výkonu a kvality; ctí osazenstvo a váží si klientů; umí odměnit i ocenit, nadřizení vědí, co chtějí a umějí to prosadit

Ideální nadřízený dává jasné úkoly, ctí podřízené jako lidi, má autoritu, kázeň a respekt, nežádá od druhých nic, co nežádal od sebe

Vztahy berou na sebe trochu rodičovskou odpovědnost – jemnou, laskavou, ale pevnou; mají někdy potíže smířit tuto nesmlouvavost s tím, aby se i druzí cítili dobře; mohou dlouhodobě přehlížet vztahové těžkosti s blízkými lidmi a tiše strádat

Mohou chybovat v příliš rychlém názoru někdy i na věci, kde nejsou experty; nekritické loajalite; pokud se cítí málo přijímání těmi, na nichž jim záleží, mohou své snahy přehnat do bizarních dramatických scén

Rozhodují se rychle, někdy až kvapně, s ohledem na zúčastněné lidi; mohou být překvapivě váhaví v zásadních životních volbách

Změny jsou přijatelné, zachází-li s nimi obezřetně; musejí vidět jejich praktické přínosy a nesmějí to být radikální novinky, zaváděné lidmi bez zkušenostního kreditu; potřebují o nich hodně mluvit a probrat je s lidmi

Uvažují ve stoje či na pochodu, pragmaticky spíše než teoreticky nebo zásadově, tážící se "a už to někde vyzkoušeli?"; daří se jim nacházet praktická řešení zamotaných problémů

Komunikují energicky a důrazně, od srdce, přesto taktně a diplomatically, většinou dobře připrave-

ni, stejně dobře ústně jako písemně; někdy jemně, ale přece, "tlačí na pilu"

Dráždí je, pokud cítí, že jsou z kola venku a nepočítá se s nimi; nepořádek a nedostatek pečlivosti a svědomitosti, nezdvořilé chování, "křupanství", nesplněné sliby

Popuzují jiné občasnou užvaněností, atmosférou naléhavosti, kterou kolem sebe někdy šíří, nestíháním přes veškerou snahu, osobní reakce i na objektivní kritiku; vnučováním názorů

Ve stresu vzdorovití, kousaví, svéhlaví a zatvrzelí, argumentující pokroucenou logikou podle maličností vytržených ze souvislosti a věštící nejhorší konce; snaha "utahovat šrouby" a mít vše pod kontrolou; někdy ublížení chudinkové; pocity zmaru a zbytečnosti

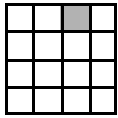
Přínosy věci pod jejich dohledem směřují hladce a efektivně k cíli; schopnost organizovat a rozdělit práci, mít přehled, vyvažovat lidské a organizační aspekty a udržovat stabilitu a kontinuitu uchováváním osvědčených postupů a tradic

Mohou být efektivnější, pokud:

- # nebudou napětí, spory a konflikty "zametati pod koberec"
- # budou klást více do popředí své potřeby a zájmy a méně se obětovat
- # se naučí méně "zachraňovat" jiné, napravovat je a "páchat dobro"
- # si osvojí brát i kritiku jako důležitý zdroj informace
- # budou ještě otevřenější vůči změnám, protože změny "jsou život"
- # více domýšlet logické důsledky dnešních rozhodnutí a činů
- # věnují více úsilí naslouchání a času být sami se sebou, svému "vnitřnímu hlasu"
- # dvakrát se rozhlédnou, než "skočí"

Dynamika





INFJ

Senzitivní, trpěliví, taktí, chápací, uvážliví, nesobeční, svědomití a pilní. Umějí myslet v souvislostech a kreativně, ale ne vždy schopni uvádět své nápady v život. Spřádání, připravení ke spolupráci a dohodě, s darem tiché a přesvědčivé výmluvnosti i schopnosti vyslechnout, se smyslem pro povinnost.

Prvořadá potřeba porozumět komplexitě mezilidských vztahů

Vidění ostatními jako trpěliví, tvořiví, oddaní, vytrvalí, se sklonem k zasněnosti a idealismu, možná i trochu záhadní

Vidí sami sebe puzeni k hledání pozbyté dokonalosti a vniknout do tajů lidských vztahů

Nejlépe pracují tam, kde mohou lidem pomáhat stát se vším, čím mohou být, rozvíjet a realizovat svůj potenciál, nejlépe dlouhodobě směrem k humanitním ideálům

Nedaří se jim v prostředí, kde jsou v rozporu jejich hodnoty a zásady s požadovanými standardy jednání, v prostředí rutiny a s nutností soustředit se na praktické a neosobní detaily, mezi chladnými lidmi

Jako členové týmu neztrácejí ze zřetele ideály a vize, dbají o skupinové cíle, umějí stmelovat jinak soupeřící lidi a frakce ke společným úspěchům, hledat společnou řeč

Vedou demokraticky, trpělivě a participativně, cestou konsensu, avšak odhodlaně a neúhybně směrem k dohodnutým cílům; s darem chválit a povzbuzovat; oškliví si rozmíšky a spory, jsou povzneseni nad "práci drobnou", jednotlivosti

Ideální organizace usilující o povznesení lidského údělu a společnosti, hmotné i mravní, pamatující na ty méně obdařené štěstím; vážící si svých lidí a investující do nich

Ideální nadřízený taktéž idealista a vůdce, oddaný společnému poslání, jehož si mohou vážít pro lidské kvality i profesionalitu, stojící za svými lidmi i v nepříznivých časech

Vztahy schopnost proniknout pod slupku do nitra lidí; dychtí po oddanosti a spřízněnosti, a sami ji nabízejí a pak prožívají nejedno rozčarování; stálý rozpor mezi snahou, aby bylo po jejich a potřebou být oblíbeni a přijímáni a z toho plynoucí až překvapivá nepochopitelná umíněnost a sklon uchýlovat se ke krkolomným taktikám ve snaze předejít střetům

Mohou chybovat, když příliš uvěří svým introvertním vizím a interpretacím a nekonfrontují je s realitou; při práci s důležitými maličkostmi na úkor "velkého obrazu"; uhýbáním před konflikty

Rozhodují se úvahou v ústraní, nekonvenčně a nepoplatně zvyklostem či módám, mohou zvolit a rozhodnout rychle, ale pak se dlouho trápit pochybami

Změny vítají, ale strachují se, jak vyvážit dlouhodobé přínosy pro organizaci a společnou věc a možnými prvotními negativními dopady na lidi

Uvažují idealisticky, v teoretických a obecných pojmech, z dlouhodobého pohledu; jsou přitahováni k humanistickým konceptům usilujícím o povznesení lidstva

Komunikují s promyšleností a citlivostí, ochotní vyslechnout; ne vždy milují veřejná vystupování,

ale pokud se k nim odhodlají, bývají přirozeně a upřímně přesvědčiví

Dráždí je politikaření, neomalenost, dobírání, vpády do jejich soukromí, hašteření a otevřené konfrontace, byrokratické otravnosti jako výkazy a formuláře všeho druhu

Popuzují jiné zbytečnými omluvami a provinilostmi, občasnou velkorysostí k detailům, případně emocionálními výrony a průvaly, sklonem k tajnůstkářským manýrám šedých eminencí, snahou prosadit možná i dobré věci postranními cestičkami

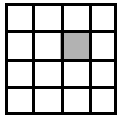
Ve stresu mohou být osobně precitlivější na výtky, pocity nevolnosti, pocení či úzkosti, nedbalost o vlastní vzhled a zdraví, náchylní k nehodám všeho druhu, posedlí podružnými maličkostmi, jejichž význam mohou zveličovat

Přínosy idealismus, víra v lidi a jejich lepší stránky, vize, schopnost vnést do denní práce i nadčasový rozměr, empatie, umění uvědomit si lidská přání a potřeby dříve, než jsou si jich vědomi oni sami, osobní integrita

Mohou být efektivnější, pokud:

- budou více hledět na praktické důsledky svých vnutnutí
- si uvědomí, že jejich úvahy je mohou vzdalovat reálnému světu, a proto si je otestují a ověří v diskusi s jinými lidmi
- naučí se vnímat i kritiku jako objektivní hodnocení jejich práce a ne jich samých
- zvládnou vytkat nedostatky jiným
- dokáží vidět realističtěji nedostatky, své i jiných
- posílí svou asertivitu
- připustí, že i konflikt může být někdy přínosný





INFP

Jemné, citlivé, tolerantní, rozvážené a přizpůsobivé vzezření INFP někdy překrývá jejich silnou zásadovost a idealismus. Bývají orientováni na nedalekou budoucnost, na to "co by mohlo být", na možnosti a eventuality. Hovoří úsporně, ale barvitě a přesvědčivě, s darem zaujmout a dosáhnout vzácného souzvuku s ostatními.

Prvořadá potřeba pomocí hlubšího porozumění sebe samotných pochopit i jiné

Vidění ostatními skromní, nenároční, vynikající posluchači; čas od času překvapí svou smělostí a tvrdošijností, s níž jdou za svým cílem; jinak působí plaše a nerozhodně

Vidí sami sebe sice bez iluzí, ale se stárou nadějí a snahou se rozvíjet a zlepšovat

Nejlépe pracují tam, kde se oceňují dobré úmysly a mravy, kde se skutečně dělá to, co se "káže" a kde lze pracovat o samotě i uprostřed "hlučícího davu"; kde lze prospívat

Nedaří se jim pod tlakem neúprosných termínů, v neosobním a konfliktním prostředí a tam, kde musí jednat naráz s mnoha lidmi a řešit mezilidsky nepříjemné situace

Jako členové týmu přispívají ucelenými a bystrými názory, vřelým zájmem o lidi vně i uvnitř týmu a jejich podporováním; tiše a neokázale pečují o soulad a pohodu i zachování hodnot a integrity týmu

Vedou podněcováním tvořivosti a podílením se na společném díle; demokraticky a participativně; dbají na dobré vztahy v týmu, nelitují času na rady či koučování; věří v sílu pozitivní motivace a pochval, někdy až do té míry, že chtějí-li něco vytknout, jsou tak diplomatičtí, že dotyční to leckdy ani nezaznamenají

Ideální organizace bere v potaz individuální potřeby, má pevný hodnotový systém, usiluje o zlepšení lidského údělu; málo statusových rozdílů, rovnostářská, "já pán, ty pán"; hlavní je smysl a uspokojení z práce, peníze až druhotné

Ideální nadřízený oceňuje tvořivost spíše než okamžitou praktickou užitečnost, lidský, podporující, přístupný, je morálním vzorem, chrání před hloupými rozhodnutími shora

Vztahy tolerantní i k stinným stránkám lidské povahy; cení si a pěstují několik hlubokých dlouhodobých vztahů a o to obtížněji navazují nové; málokdo ví, co se v nich skutečně odehrává, neradi říkají nepříjemné věci, velká starost o to, aby neublížili a o někoho se nešetně neotřeli

Mohou chybovat přílišnou váhavostí, přehnanou ohleduplností a malou snahou se prosadit, která vypadá jako nezáměr; snahou o přílišnou dokonalost, která je zdrží

Rozhodují se empaticky, vždy s ohledem na to, jak by jim samým bylo ve stejné situaci, raději vymýšlejí další varianty řešení a oddalují konečné rozhodnutí

Změny vnímají jako vzrušující i hrozivé; dávají přednost novinkám před statem quo, ale obávají se emocionálního neklidu a otřesů, jež mohou postihnout je i ostatní

Uvažují dvakrát, než jednou říznou; tíhnou k teoriím a myšlenkovým proudům naplňujícím lidský smysl a růst; rozbíhavě a asociativně, někdy s obtížemi dospět k definitivnímu závěru

Komunikují vřele, nejlépe jednotlivě než skupinově, bystré a chápavé poznámky; úsporně, raději naslouchají, než hovoří

Dráždí je neurvalost, necitelnost, přizemní materialismus a důraz na ziskovost na úkor lidí; vpády do jejich soukromí; stereotypní názory a okázalost moci a nadřazenost

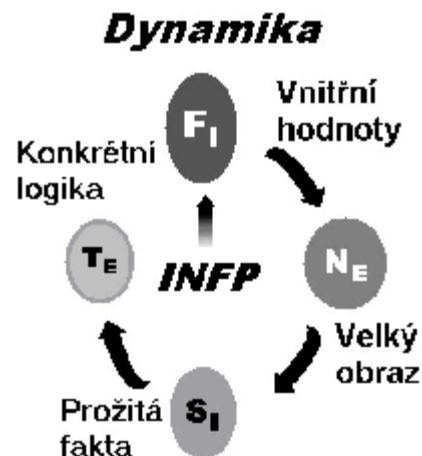
Popuzují jiné nepořádností, nedůsledností, pocity viny a nedostatečnosti; ostýchavostí prosadit své dobré nápady, přecitlivělostí

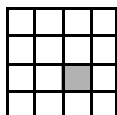
Ve stresu neschopní věci včas začít nebo dokončit, lpěním na podružnostech, zničující sebekritika a "sypání si popel na hlavu", útekem od reality ke snění, nasloucháním falešných rad, kousaví

Přínosy schopnost vytvářet pozitivní, vřelou atmosféru se zájmem o lidi a jejich rozvoj; citlivostí a přizpůsobivostí; inspirativním idealismem; odaností lidem i hodnotám

Mohou být efektivnější, pokud:

- nebudou věci odkládat – "co můžeš udělat dnes, ..."
- uznají, že absolutní dokonalost není dosažitelná, že stačí být "pouze" skvělí
- naučí se považovat termíny za užitečné zachytivé body lidské spolupráce a ne jenom odjinud nařízené limity
- najdou způsoby, jak si říci o to, co chtějí
- osvojí si konstruktivní zpětnou vazbu
- nebudou brát kritiku osobně, ale jako možnost zlepšení a růstu
- se více otevřou a budou s ostatními sdílet své pochybnosti a obavy
- se naučí více si sami užívat a méně se starat jenom o blaho druhých
- pečovat více o sebe





ENFP

Inspirativní, idealističtí, nadšení a vřelí, charismatictí romantici, s obrovským vnitřním nábojem, snadno navazují kontakt a budí dojem, že jsou dávní známí. Tvořiví, důvtipní, komunikativní, výmluvní, s organizačními schopnostmi. Občas přelétaví a nedůslední, jednou k neutahání, jindy snadno ztratí zájem a rychle se unaví.

Prvořadá potřeba osobní identita a autenticita, dychtivost a touha žít v pravdě

Vidění ostatními jako příjemní, vřelí, osobní, s neobvyklými pohledy a nápady; někdy, díky své verbální obratnosti, i jako dominantní

Vidí sami sebe jako na věčné pouti k ryzí a čisté vlastní identitě

Nejlépe pracují, když cítí, že jsou oblíbeni, ostatní je berou a souhlasí s nimi, v ovzduší shody a s možnostmi být sví a tvořiví

Nedaří se jim, když musí zvládat mocenské půtky, mezi "studenými čumáky", když neprospívají jiným, chce se od nich spousta detailní a rutinní práce

Jako členové týmu se s ním identifikují, přispívají nápady, vědomím hodnot, stavěním mostů

Vedou pěstováním otevřenosti, důvěry, dáváním příkladu, charismatem, inspirováním a ukazováním cesty, jak dokázat nemožné; vírou v hodnotu a přínos každého jednotlivce, kolegiálně a nehierarchicky; někdy slíbí více a vzbudí více nadějí, než kolik mohou splnit; mohou být nedůslední, uložit a zapomenout, pochválit, ale nevytknout

Ideální organizace s ušlechtilým humanistickým posláním, nejlépe globálním dopadem, vnitřně demokratická a s pevnou hodnotovou strukturou, podporující diskusi

Ideální nadřízený senzitivní, vnímavý k potřebám podřízených, přizpůsobivý, má stejný smysl pro humor, ctí hodnoty, poskytuje mnoho autonomie, důvěřuje

Vztahy upřímní, ryzí a neokázalí, rychle umějí vytvořit pocit zvláštní blízkosti, neustále hledají ideální vztah, jsou přijímající a tolerantní, odpouštějící, ale neústupní v otázce hodnot a integrity

Mohou chybovat tam, kde je třeba trvalá a pečlivá pozornost k detailům; neustálým puzením zkoušet, není-li to někde jinde či s někým jiným lepší, nestálostí a těkavostí

Rozhodují se nejraději ve spolupráci s ostatními, jsou schopni žít s velkou mírou nejednoznačnosti, pokud jsou klíčové hodnoty jasné a nezpochybnitelné; unikají jim fakta; myslí na lidi a na dopady rozhodnutí na ně

Změny jsou cestou k uskutečnění nových cílů, plánů a snů, idealizují si budoucnost; pokud do její realizace nejsou zapojeni lidé, vidí ji jako jasnou katastrofu

Uvažují v obecných pojmech, o velkých myšlenkách, které uvolní lidský potenciál, v pojmech vizí a velkých obrazů; mohou je přitahovat nejruznější guru a filosofie

Komunikují intenzívně, osobně a přesvědčivě, skrze příběhy, metafory a obrazy, schopni improvizovat, s humorem a vtipem, darem zaujmout, s výmluvnou gestikulací a mimikou; rádi seznamují, a propojují lidi, doplňují věty; hůře naslouchají

Dráždí je muset setrvat dlouho na jednom zejména opuštěném místě, na jedné židli, neupřímní

lidé, "detailisté", lpěním na neosobních pravidlech a nařízeních, těsná kontrola

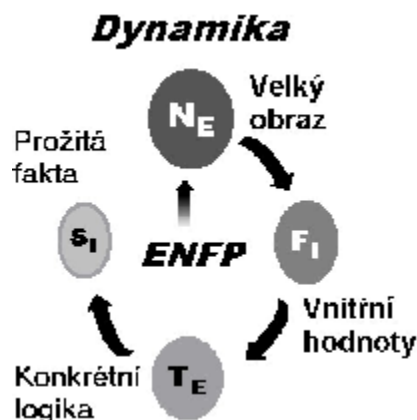
Popuzují jiné nedochvilností, nepořádností až chaotičností; ochotou pro cokoli se nadchnout a za chvíli na to zapomenout; tím, že berou kritiku příliš osobně, nabírají si toho příliš a pak nestíhají; občasným dramatickým přeháněním

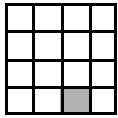
Ve stresu umínění a paličatí, rýpaví a kousaví, urážliví, náhlé změny nálad, stíhomam, mohou "pálit mosty" a pronášet absolutní výroky; posedlí nepodstatnými maličkostmi

Přínosy vizionářští a idealističtí jako málokdo druhý a odhodlaní za vizí jít, ochota zkoušet nové věci, orientace na lidi, zachovávání hodnot a morálky, ochota vyslechnout a pomoci

Mohou být efektivnější, pokud:

- zvládnou svou rozbíhavost a těkavost
- se více smíří s tím, co je zde a nyní, budou to pěstovat a kultivovat, spíše než hledat bohatější pastviny jinde
- pochopí, že některé jejich vize vyžadují mnoho detailní práce, aby se uskutečnily
- si uvědomí, že kritika nemusí být osobním útokem na ně
- budou pracovat na tom, aby více naslouchali
- se naučí dbát více na data a fakta, a méně na pocity, než dospějí k závěrům
- budou vnímat lidi, kteří radí k opatrnosti a upozorňují na možné těžkosti ne jako balvanů a překážky, ale někoho, kdo jim chce pomoci je překonat
- dotáhnou jednu věc až do konce dříve, než se vrhnou do nového dobrodružství
- vyhradí si dostatek času na odpočinek, cvičení a relaxaci





ENFJ

Oddaní dobré věci, komunikativní a přesvědčiví, plní energie, pozitivní, často s osobním kouzlem a oblíbení. Bývají v centru dění, lidé je rádi vyhledávají a tráví s nimi čas. Rychle se seznamují, máme z nich okamžitý pocit blízkosti a osobního vztahu. Spolehliví, zodpovědní a vytrvalí, lehce se nevzdávají.

Prvořadá potřeba shoda, dobré a rovnoprávné vztahy

Vidění ostatními jako přátelští, otevření a přístupní –ale ne zcela do té míry, jak by se mohlo zdát na první pohled

Vidí sami sebe jako skromné a pracovitě optimisty, kteří však nemusí mít na sebe vždy zcela realistický názor – někdy lépe rozumí jiným než sobě samým

Nejlépe pracují s lidmi, kteří usilují o totéž a přitom jsou přátelští a přístupní, ochotní se vídat i mimo práci a kteří jsou si vědomi svých priorit a hodnot a žijí podle nich

Nedaří se jim mezi "studеныmi čumáky", nepřístupnými a odtažitými tajnůstkáři; v prostředí nepřímnosti, intrik, úskoků a úkladů

Jako členové týmu citliví na faleš a nesoulad; umějí podpořit a pomoci, stavět mosty mezi znesvářenými stranami (pokud nejsou jednou z nich); schopni nadchnout lidi pro společné naděje a vize; empatií a vnímáním mezilidské atmosféry

Vedou předkládáním vizí a met; důrazem na přátelské a korektní chování členů týmu navzájem; tím, že jsou vzorem a žijí v souladu s tím, co káží i za cenu oběti; rozpoznáváním skrytých talentů a jejich podporou i rozvojem

Ideální organizace slouží dobré věci a prospívá lidem, zlepšuje svět a lidský úděl; demokratická, nehierarchická s minimem svazujících předpisů a nařízení; možnost pracovat s různými lidmi

Ideální nadřízený vyznává stejné hodnoty; ohleduplný a chvilící; poskytuje mnoho autonomie a prostoru pro osobní růst

Vztahy potřebují vřelost a osobní přijetí, za něž oplátkou nabízejí šarm, optimismus, veselou mysl a neokázalé přátelství; přístupní a chápající; diplomatičtí a zruční v mezilidských vztazích, ostatní jsou s nimi v pohodě; rádi, když je po jejich, aby jiné přesvědčili, schopni vydat mnoho úsilí – až někdy působí dojmem přílišného "tlaku na pilu"

Mohou chybovat, když hledají svůj ideál a tváří v tvář realitě nejsou ochotní slevit

Rozhodují se bez otálení, co je správné a pro lidi nejlepší, především z dlouhodobého pohledu; mohou někdy příliš pospíchat se závěry a definitivními rozhodnutími

Změny jako vítané, zejména mohou-li se na nich podílet a jsou-li si jisti, že ti, jichž se dotknou je schvalují a přijímají

Uvažují nejraději a nejlépe nahlas, společně s ostatními; umějí vyhmátnout podstatu a tak věci zjednodušovat; tíhnou k idealismu a humanismu; někdy potíže vyplést se z detailů

Komunikují přesvědčivě až neodolatelně, s nadšením a výmluvností, často se zaměřením na zářivou budoucnost, někdy až manipulativně

Dráždí je notoričtí pesimisté, hrubost, neomalenost a neotesanost; přehlížení

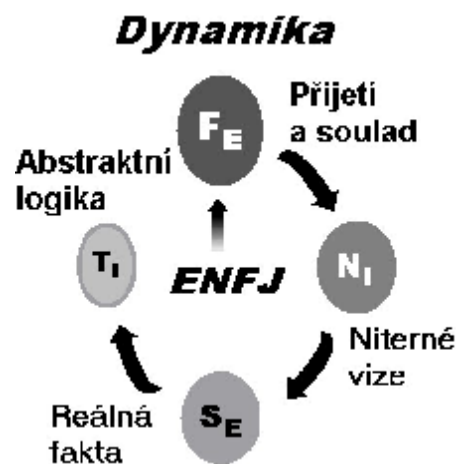
Popuzují jiné "pácháním dobra" a "zachraňováním" i těch, kteří o to nestojí; občasným emocionálním přeháněním, nekritickým obdivem a nemístným optimismem; nechají se někdy lehce oslnit a svést; nenasytným společenským životem; malou tolerancí k nejednoznačnosti a špatným snášením nejistoty

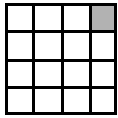
Ve stresu vztahovační při kritice, někdy okázale mučedničtí a trpitelští, odmítající pomoc, panovační a úporní; přehánějí pracovní nasazení, libující v krkolomných pseudologických konstrukcích; pocity naprosté vyčerpanosti

Přínosy vytváření pozitivní a podporující vřelé atmosféry, katalyzátoři a motivátoři, umění věci rozhýbat a udržovat je v pohybu, schopnost organizovat lidi a zdroje ve prospěch cílů, v něž věří; důslednost; idealismus

Mohou být efektivnější, pokud:

- vezmou na vědomí, že loajalita ke kolegům má své meze a budou odhodláni jim vytknout chyby, někdy i potrestat
- umožní lidem poučit se ze svých selhání, žít s jejich důsledky, méně zachraňovat
- budou umět vidět slabiny i v těch nejušlechtilejších úmyslech a cílech
- dokáží se vyrovnat s kritikou, vzít si z ní to užitečné a nebrat ji osobně
- naučí se pozorně naslouchat i lidem obírajícím se i podružnostmi
- umět stanovovat si priority a říci "ne", i když jde o kamarády a milou společnost
- umět více hledat tvrdá fakta a důkazy k podpoře svých nápadů a idejí, nejen dojmy
- dokáží nechat věci ještě chvíli otevřené a nerozhodnuté, nespěchat tolik se závěry
- dovedou naplánovat si více odpočinku a nicnedělání





INTJ

Plní vnitřní energie, nedají si pokoje, zvědavě hloubaví, pochybovační, dají se těžko přesvědčit, ustavičně kladoucí skeptické otázky a ochotní jít do sporů a diskusí. Vážní s dávkou sebedůvěry, nezávislí individualisté, působí dojem chladu a neosobní odtážitosti. Tvořiví s mnoha geniálními nápady a nabízející ucelená řešení, někdy poněkud nediplomaticky a umínutě. Někdy podivínští a nepřístupní.

Prvořadá potřeba nezávislost, intelektuální nepoplatnost, být experty, autoritami

Vidění ostatními jako obdivuhodně klidní se záviděníhodnou sebedůvěrou hraničící někdy až s namyšleností, odolávající panice; chladní a tajemní, někdy až nahánějící strach či odrazující

Vidí sami sebe jako objekt neustálého zdokonalování a růstu; nároční až k sebestačství

Nejlépe pracují jako rovný s rovným s lidmi stejně pilnými, kvalifikovanými a talentovanými, tam, kde platí, že jste jenom tak dobří jako váš poslední projekt; v atmosféře diskusí a otevřených názorových střetů, které neberou osobně

Nedaří se jim mezi lidmi, kteří jsou příliš poslušní, konformní, krotcí a nevýbojní, "pinoží" se s detaily, nevidí "velký obraz" a souvislosti, nehledí kupředu

Jako členové týmu přispívají neotřelými názory a novými pohledy, inovativními řešeními, soustředí se na úkoly se sklonem ignorovat lidi a jejich pocity či preference, dbají na včasnost a termíny, nemají rádi plýtvání, otálení a lelkování

Vedou výzvami a tlakem, formulováním vizí, které dokáží naplňovat, usilováním o dokonalost svou i podřízených; jsou nároční k sobě i druhým, kritičtí, ale ne zákešní, bývá těžké se jim zavděčit, ale dojde se s nimi daleko

Ideální organizace malá hierarchie, kde motivovaní a nadaní profesionálové pracují s maximem autonomií, kde se do lidí investuje a věci se nedělají takto proto, že je to zvykem

Ideální nadřízený kompetentní a výkonný, respektující jejich kvalifikaci, velkorosý, důvěřující a minimálně kontrolující

Vztahy dávají přednost vztahům s několika málo dlouholetými blízkými lidmi; loajální, diskrétní, tolerující názory druhých, pokud je dokáží obhájit; drží si někdy lidi "na distanc," aniž o to vědomě usilují; nemotorní v intimitě

Mohou chybovat, jsou-li nuceni se zabývat příliš mnoha detaily nebo rutinou; necitlivostí

Rozhodují se přísně logicky s chladnou věcností, "vědecky", někdy až příliš chvatně, aniž mají všechny informace

Změny jsou výzvou, s níž se musí porovnat, nejvýkonnější, když se mohou podílet na jejich architektuře, všechno se dá zlepšit

Uvažují nekonvenčně, v širokých souvislostech s ohledem na velký obraz a budoucnost, přitahují je nové názory, ideje a teorie, kritické k tradicím a konvencím; mají rádi intelektuální eleganci a stěžejní principy

Komunikují lapidárně a úsporně, někdy rádi i na dálku, písemně, spíše skepticky

Dráždí je vpády do soukromí, nedostatek snahy u jiných, laxnost, těsným dohledem a pedanterií; intelektuálním břídlivstvím

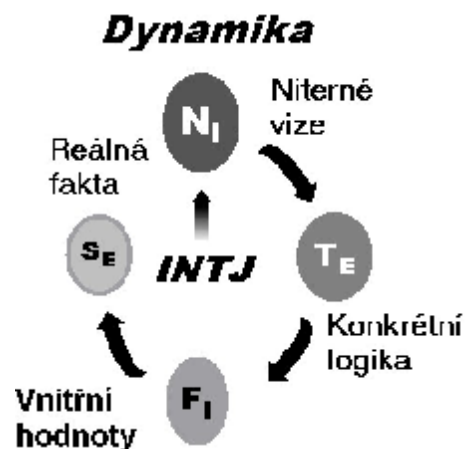
Popuzují jiné přílišnými nároky, "všeznákovstvím" a poučováním, ironizováním oponentů, soustředěním více na věci, spíše než lidi

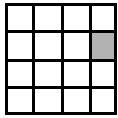
Ve stresu posedlí hloupostmi a maličkostmi, nutkavým uklízením; popudliví, iracionální, vše zatracující a hyperkritičtí; požitkářští a potom se trápící výčitkami

Přínosy vytvoří a prosadí dlouhodobou vizi; schopnost vidět věci z nových úhlů pohledu, originálními myšlenkami, schopnost sloučit nesourodé informace či perspektivy; jasně vidět, co se dá zlepšit, dělat nově či jinak; přimět ostatní soustředit se na podstatné

Mohou být efektivnější, pokud:

- budou více chválit a méně vytýkat
- se neunáhlí při rozhodnutích a soudech a nechají se chvíli unášet proudem
- uznají, kolik drobné, mravenčí práce musejí jiní vykonat, aby se ideál stal skutečností
- odolají pokušení neustále zvyšovat nároky na sebe i jiné a připustí, že někdy stačí, když věci zůstanou tak, jak jsou, lidsky nedokonalé
- více zahrnou ostatní do rozhodování, budou s nimi konzultovat kroky, které je ovlivní
- více se podělí se svým okolím o své emoce
- se naučí zvládat svou netrpělivost s detaily – anebo je přenechají druhým
- budou dbát na vyváženost práce a volného času; naučí se občas opravdu zahálet, povselit se a pobavit, zasportovat si
- se budou více usmívat a méně mračit
- požádají o pomoc dříve, než situace přeroste do krize





INTP

Zájem o novinky a inovace je předurčuje k mnoha kreativním výkonům. Důvtipní, zvědaví, intelektuálně vynalézaví, někdy se sklonem k teoretizování a nepraktické abstrakci, kritice, za níž nenásledují činy, úseční a nad věcí. Skvělí pronikaví a nestranní analytici, kteří se nevnucují, ale na jejich slova nakonec většinou dojde.

Prvořadá potřeba neustálý přístup k nejlepším a nejaktuálnějším myšlenkám, teoriím

Vidění ostatními jako bystří, analytičtí, intelektuálně vyzývaví, chladní kritici a zdraví skeptici, někdy trochu nepraktičtí chaotici

Vidí sami sebe jako věčné hledače pravdy, logické bezrozpornosti a porozumění, neustále se učící, hladoví po poznání, intelektuálně "všežraví"

Nejlépe pracují v nápirech energie na zbrusu nových projektech, posunují dosavadní hranice; mezi brilantními lidmi na úrovni

Nedaří se jim v rutinních úkonech s mnoha detaily, vyžadujících stálou pozornost a dlouhodobé soustředění, pořádek a dochvilnost

Jako členové týmu si udržují částečnou nezávislost, volné spojení bez velkých emocí a silných citových vazeb či osobních pout; nabízejí neotřelé brilantní nápady, někdy nepraktické či neproveditelné, potřebují klid

Vedou volně až ležerně, především silou svých myšlenek, odvahou k riziku, zpochybňováním *statu quo*; očekávají, že lidi převezmou odpovědnost sami za sebe a své úkoly a budou žít s důsledky svých rozhodnutí a činů

Ideální organizace nekonvenční, co nejméně formální struktury a hierarchie, oceňuje podle výsledků, ne dodržování procedur; kolegiální kultura, tolerantní vůči výstřednostem a výstřelkům, podporuje kreativitu

Ideální nadřízený s otevřenou myslí, bystrý a pohotový odborník, nepřekáží a neradí, ale zajistí zdroje a prostor, ocení inspiraci; nejlépe ovšem žádný, jsou přesvědčeni, že se dokáží řídit sami

Vztahy náklonnost dávají najevo dobromyslným dobíráním si a intelektuálním pošťuchováním a kritikou; oddaní malému kruhu známých a přátel; hrozí se závislosti myšlenkové, emocionální i fyzické, stále jakoby ve střehu

Mohou chybovat emocionální "negramotností", snahou být nad věcí a racionální

Rozhodují se v návalech a výbuších mentální energie, věcně a s chladnou racionitou; ochotni svá rozhodnutí zrevidovat, pokud se objeví zajímavější nápad či teorie, a někdy tak všechno relativizovat

Změny jsou jejich denní potravou, hlavně nezakrňt; přijímají je s přizpůsobivou zvědavostí i skepsí, "ukážte se a uvidíme"

Uvažují stimulování pluralitou teorií a názorů, mentálními experimenty, brainstormingy, třeba i individuálními, soustavnou analýzou

Komunikují výběrově, někdy vůbec, jindy, ve chvílích inspirace, překotně, hekticky a s nadšením

Dráždí je předpisy, těsná struktura a kontrola, okázalost, omezenost a lidská blbost, "citečky", lidé, kteří jsou k sobě neupřímní

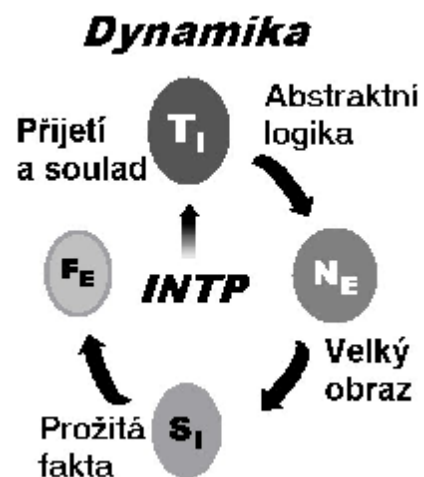
Popuzují jiné tím, že o všem něco vědí, ale o ničem pořádně; snahou všechno analyzovat až k smrti, opomíjením slibů a závazků, pořád zpochybňující i vlastní názory; děláním věcí až na poslední chvíli a málokdy včas

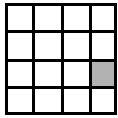
Ve stresu propad sebedůvěry, podezřívavost až stihomam, pokroucená a krkolomná logika, šířavá kritika a sarkasmus

Přínosy bystré uchopení "velkého obrazu" a souvislostí, dlouhodobá perspektiva, nové pohledy a unikátní řešení, snášejí nejednoznačnost a nejistotu, dokáží spojit zdánlivě nesouroodé, intelektuální skalpel odřezává chyby a logické zkratky

Mohou být efektivnější, pokud:

- budou-li více sdílet své nitro s těmi, jež milují
- uznají, že pocity jsou stejně důležité jako "tvrdá" data a ne známkou intelektuální nedostatečnosti
- budou citlivější a diplomatičtější při vyjadřování názorů a více respektovat stanoviska druhých
- se naučí dávat si pozor na to, aby se nepustili do příliš mnoha směrů naráz
- dokáží si stanovit dlouhodobé priority a těch se držet, více plánovat
- si dají pozor na dodržování slibů a závazků
- budou věnovat více pozornosti a času společenským stykům a seznamování se s lidmi
- se nebudou dívat skrz prsty na potřebu některých lidí po struktuře a řádu
- lépe rozliší hranici mezi zkoumáním věcí a skutečným životem
- přiznají váhu i méně racionálním stránkám života a lidské povahy





ENTP

Podnikaví, energičtí, smělí, nápadití, důvtipní a originální, všestranní individualisté s mnoha zájmy. Rádi vymýšlejí různé možnosti a obírají se jimi, jsou rádi ve středu dění nebo jeho blízkosti, vstřícní, výřeční a asertivní. Snaží se zmocnit světa logikou a objektivní analýzou, ale osobitě a po svém.

Prvořadá potřeba mít pravdu a být první, být profesionály, pracovat na sobě každý den

Vidění ostatními jako inteligentní, sečtělí, bystří, výřeční a vtipní, se sklonem občas někomu "šlápnout na kuří oko" či říci něco nevhodného

Vidí sami sebe jako nelítostně upřímné, se smyslem pro zobecnění a teorii, umějící nebrat se vážně, smysl pro praktická řešení

Nejlépe pracují s inteligentními lidmi podobně zaujatými pro věc, profesionálně vyspělými, kteří nepotřebují "vodit za ručičku"; na několika úkolech a v atmosféře změn

Nedaří se jim tam, kde se lpí na tradičních způsobech, kde jsou vyžadovány nebo udílány podrobné instrukce a je těsná kontrola

Jako členové týmu jsou nejužitečnější v prvních fázích projektů, kdy jsou kreativní, energičtí a nabití nadšením; nekonformní, nebojí se otevřeně kritizovat názory nadřízených; ignorují "pitomá" nařízení a omezení

Vedou zpochybňováním konvencí, vírou v uskutečnitelnost nemožného; nešetří uznáním nad dobrými a hlavně chytrými výkony, nevyvyšují se, ale ani kritikou hlouposti; občas potřebují pomoc s praktickými detaily

Ideální organizace, která poskytuje maximum nezávislosti, prostor pro inovace a experimenty, otevřené diskuse bez servítků a výměnu názorů

Ideální nadřízený inteligentní a kompetentní, ze stejného nebo příbuzného oboru, věří úsudku ENTP, nebrání se výměně názorů a odborné kritice jako rovným, ba sám ji nabízí; zajišťuje zdroje a odstiňuje byrokracii a nesmyslné předpisy

Vztahy mají rádi legraci, překvapení a trochu šaškování; potřebují lidi kolem k duševní regeneraci; citliví na zanedbávání a ignorování, ale umí si i chránit své soukromé já; neradi dávají najevo svou zranitelnost a zakrývají ji

Mohou chybovat přílišnou upřímností na hranici hrubosti a neomalenosti, zejména v žáru profesní debaty, a tak lidi odstrašit či znechutit; v rutíně a péči o detaily

Rozhodují se rychle, s ohledem na budoucnost a její možnosti, ale stejně tak rychle mohou změnit názor a horovat pro něco jiného, pokud je to zaujme, mohou se tak zdát nekonzistentní; rozhodnutí u nich ale ještě neznamená nutně čin

Změny jsou život, vítají je, někdy až bezhlavě, beze smyslu pro praktickou implementaci

Uvažují strategicky, v souvislostech, přitahování velkými myšlenkami a elegantními modely

Komunikují přemýšlením nahlas, prostřednictvím diskusí a debat, někdy konfrontačně; často dobří řečníci, "hrnoucí" téma kupředu, avšak o to horší posluchači, skákající do řeči

Dráždí je nadutost, iracionalita, deficit inteligence, zhovadilost a zaslepenost; zakřiknutost a

lidé, kteří používají mlčení jako zbraň; nesmyslná nařízení a předpisy

Popuzují jiné, že chtějí mít poslední slovo, intelektuálním snobismem, velkorysým vztahem k pořádku, úpravnosti a detailům, nedochvilnosti, příliš mnoha želízky v ohni; snahou vyniknout a strhnout pozornost

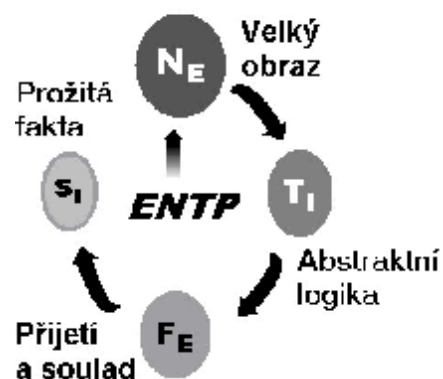
Ve stresu si zvyšují pracovní zátěž; jsou svárliví, hádaví a nedůtkliví, s možností netolerantních hněvivých výbuchů; mohou mít hypochondrické příznaky; pocity nemilovanosti; sklon stahovat se a zanedbávat se

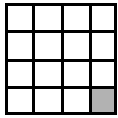
Přínosy snaha, aby oni i jejich týmy byly na špičce poznání, prozkoumávání nových možností, ochota riskovat a posunovat hranice možného; humor, někdy i drsně neucitlivý, ale ne zlovorný; schopnost syntetizovat nesourodé informace a koncepty do nového celku; snaha věci rozrhýbat

Mohou být efektivnější, pokud:

- se naučí lépe si stanovovat priority a plánovat, uvědomí si, že čas nelze nekonečně natahovat
- budou šetřit energií a najdou si čas na odpočinek i tělesný pohyb
- dokáží dokončit jeden projekt, než se nadchnou pro nový
- svedou zlepšit svou schopnost vyslechnout
- budou dbát na to, jak působí na jiné; zdrží se pichlavých a jízlivých poznámek
- zjistí, že mezi konfrontací a rezignací jsou ještě další možnosti
- dosáhnou užšího kontaktu se svými pocity a vnitřními stavy
- budou umět požádat o pomoc, ještě než nastane krize
- si uvědomí, že nemohou rozumět všemu a zvládat cokoliv

Dynamika





ENTJ

Energičtí, rázní a rozhodní, s jasnými názory, častěji než jiní se ocitají ve vůdčím postavení. Akční, ledově logičtí a kritičtí, s organizačními schopnostmi, výřeční a asertivní, až příkří, dokáží jít tvrdě za svými cíli a se značnou dávkou sebedůvěry. Zodpovědní, spolehliví, pořádkumilovní a pracovití, přirozené autority, dokáží až neuvěřitelné věci.

Prvořadá potřeba aby věci šly po jejich, vtisknout okolí řád a efektivitu

Vidění ostatními jako rezolutní, činorodí, sebejistí, s jasnými názory a břitkými formulacemi, podnikaví, společenštití, někdy ale příliš dominantní, autoritativní a panovační, ne vždy citliví k lidem; kritičtí

Vidí sami sebe jako někoho, kdo stále musí prokazovat své schopnosti a výkonnost; průběžně na sobě pracovat

Nejlépe pracují s lidmi oddanými společné věci, výkonnými, samostatnými a spolehlivými profesionály, schopnými obhájit sebe i své názory

Nedaří se jim s laxními a pohodlnými lidmi bez ambicí, kteří mají "své jisté", citlivkami a "třtinami"

Jako členové týmu pamatují na velký obraz a konečné cíle, mají "tah na bránu", nároční k sobě i jiným, těší je akce; dbají o včasné plnění úkolů; nebojí se kritizovat kolegy i nadřízené, je-li to ku prospěchu věci

Vedou osobním příkladem a zápalem pro věc, metodou "hození do vody", ofenzivním přesvědčováním; nebojí se rizik, totálních změn kursu a radikálních převratů, pokud něco nefunguje, podporují lidi ochotné na sobě pracovat, důrazem na nasazení a výkon, ale i zábavu a vzrušení, zuřivě oddaní svým lidem

Ideální organizace spíše větší a zavedená, ale nezakonzervovaná, možná před změnou nebo odvážným novým projektem, oceňující hlavně výsledky a ne dodržování předpisů

Ideální nadřízený, jehož mohou respektovat jako profesionála i silnou osobnost; poskytuje prostor, váží si vysokého nasazení a odvahy; není emocionální a nedůtklivý, přeje výměnám názorů

Mohou chybovat když budou chtít mít kdeco pod kontrolou a pouštět se do zbytečných půtek o tom, kdo má pravdu; nerespектовáním "lidské stránky" věci

Rozhodují se sebevědomě a se sebedůvěrou, prozkoumáváním soupeřících variant, logickými a rychlými závěry, někdy ne zcela v souladu s daty a fakty, ale podle apriorních představ a nápadů

Změny jsou nezbytnou součástí života, měly by mít smysl a zapadat do sebe; pusťme se do nich a uvidíme, jak to dopadne

Uvažují strategicky, dlouhodobě; rádi rozmatávají složité problémy a začínají nové věci

Komunikují rozhodně a sebejistě, často s inspirativním optimismem, někdy ale konfrontačně až umanutě; mohou dávat najevo netrpělivost, když druzí hned nechápou; nečiní jim obtíže vystupovat veřejně

Dráždí je byrokratické detaily a podružnosti, vše co brání rychlému a rozhodnému postupu vpřed; obcházení "kolem horké kaše"

Popuzují jiné skákáním k rychlým závěrům a ukvapenými názory; nenasloucháním a skákáním

do řeči; věčným neklidem až workaholismem; příkrostí až hrubostí

Ve stresu mohou mít nelogické emocionální záchvaty, trpět pocity nevděku, "utahovat šrouby"; být posedlí bezvýznamnými maličkostmi, ničivě sebekritičtí; přejídat se nebo pít přes míru, oddávat se požitkářství

Přínosy široký rozhled, schopnost vytvářet a realizovat dlouhodobé plány, předvídat budoucí nároky; iniciativnost, schopnost vést i když jiní ještě nebo už nevěří v úspěch; logicky a věcně rozhodovat i nesnadné otázky; schopnost využívat mocenské struktury a rozmanité zájmy, pohybovat se na hraně

Mohou být efektivnější, pokud:

- se jim podaří dát najevo, že si kolegů a podřízených váží i jako lidských bytostí, nikoliv jenom jako výkonných sil či lidských zdrojů
- budou více chválit a mít pod kontrolou své kritické sklony
- se naučí více a trpělivěji naslouchat
- osvojí si více uvážlivosti, než skočí rovnýma nohama do akce
- nebudou bezduše trvat na dodržení všech termínů bez rozdílu
- budou osobně dohlížet na méně věcí a více delegovat
- donutí se být trpělivější s mladšími, méně zkušenými, zdánlivě pomalejšími a méně chytrými lidmi
- napočítají do deseti, než "vylétnou"
- dokáží být více v kontaktu se zranitelnou, křehkou, citovou a citlivou stránkou své osobnosti

