

UNIVERSITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Typ osobnosti a jeho vedení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. František Vízdal CSc.

Vypracoval:
Petr Obruča

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Typ osobnosti a jeho vedení“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu.

Brno 28.2.2009

.....
Petr Obruča

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františeku Vízdalovi CSc. za velmi důležitou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce a dětem za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Současně chci poděkovat mým kolegyním, které mi poskytli možnost zpracovat materiál pro praktickou část bakalářské práce.

OBSAH

Úvod	6
1. Typ osobnosti	7
1.1. Úvod do problému „co nás vede ke zjišťování typů „osobností“	7
1.2. Osobnost	8
1.3. Typologie osobnosti	9
1.3.1. Historie vzniku typologie osobnosti	10
1.3.2. Šestnáct osobnostních typů MBTI	14
1.3.3. Temperament	18
1.3.4. Zajímavost z typologie	19
1.4. Dílčí závěr	20
2. Příprava a zpracování výsledku dotazníku	21
2.1. Příprava a postup při zpracování dotazníku	21
2.1.1. Stanovení podmínek vyplňování	21
2.1.2. Dílčí závěr	22
2.2. Určení typů jednotlivých zúčastněných	23
2.2.1. Vyhodnocení dotazníku	23
2.2.2. Analýza	23
2.3. Typy osobností v lidské populaci	41
3. Vypracování zásad	42
3.1. Vypracování zásad na jednotlivé osobnosti	44
3.2. Další možné vedení lidí a srovnání	47
3.3. Typy podřízených pracovníků	49
Závěr	52
Resumé	54
Anotace	54
Seznam použité literatury	55

GRAFY:

Graf 1 Zastoupení jednotlivých typů osobnosti v populaci	42
Graf 2 Zastoupení preferencí introverze/extroverze a intuice/smysly v populaci	42
Graf 3 Zastoupení preferencí citění/myšlení a vnímání/usuzování v populaci	43
Graf 4 Zastoupení preferencí na vedené pobočce	46

OBRÁZKY:

Obrázek 1 Wundtův systém	11
Obrázek 2 Ukázka temperamentů dle Wundta	12
Obrázek 3 Vzor dotazníku	22

TABULKY:

Tabulka 1 Druhy preferencí a jejich charakteristika	13
Tabulka 2 Typy osobností, charakteristický představitel, jedinečná vlastnost	17
Tabulka 3 Čtyři typy temperamentů	18
Tabulka 4 Temperamenty a jejich chování	19
Tabulka 5 Charakteristika temperamentů	19
Tabulka 6 Typy osobnosti a jejich charakterističtí představitelé	

Úvod

Motto: „Jediným skutečným bohatstvím člověkovým je jeho osobnost. Může mu být tím nejpodstatnějším zdrojem životního štěstí: je-li zdravá a harmonická, jsou-li její konflikty s okolním životem plodné, vede-li ho bezpečně k činu i v myšlení.“
Josef Čapek

Úvodem je třeba zdůraznit, že typologie osobnosti se stále více dostává do popředí zájmu, vzhledem k rostoucím nárokům na pracovníky a v návaznosti na sociální interakci.

Moje bakalářská práce se zabývá otázkami typů osobnosti, jejich možného rozvoje a vedení lidí. V krátkém přehledu se pokouší přiblížit pojmy osobnost, typologie osobnosti, dát odpověď na otázky: co nás vede k zjišťování osobnosti, jaké máme osobnostní typy, jak vést úspěšně lidi a jaký styl vedení zvolit? Cílem mé práce je zjišťování typu osobnosti a navržení možností jejich vedení.

Poznávání osobnosti člověka nám pomáhá chápat konkrétní lidské chování, objasňovat ho a do jisté míry ho také předvídat. Může nám pomoci zvolit neúčinnější strategii pro vedení, zlepšení kvality práce i života. Přispívá ke spokojenosti jak zaměstnavatelů tak i zaměstnanců a k dalšímu rozvoji jak kariernímu tak osobnímu.

Uvedené téma jsem zvolil, protože je mi blízké. Zajímá mě poznávání lidí a k problematice jsem již před zpracováním této práce přečetl několik knih. Mou každodenní pracovní náplní je řídit menší kolektiv pracovníků a komunikace s klienty. Proto zpracování uvedeného tématu mi může pomoci i z hlediska profesního.

V prvním oddíle jsem se zaměřil na důvody zjišťování typu osobnosti, obecné i odborné definice osobnosti, historii vzniku typologie. Ve stručnosti uvádím jednotlivé příklady typologie MBTI a druhy temperamentů.

Ve druhém oddíle formou dotazníkové metody zjišťuji a vyhodnocuji typ osobnosti u vedených spolupracovnic. Používám typologii MBTI vzhledem k její jednoduchosti a vypovídacím schopnostem. Je to metoda využívaná po celém světě a má již dlouholeté pozitivní výsledky. Lze z její pomoci zjistit preference a umožnit způsob, jak tyto rozdíly konstruktivně využít při jednání s lidmi.

Ve třetím oddíle se zaměřuji na vypracování zásad na jednotlivé kolegyně. Uvádím další způsoby vedení lidí a typy podřízených.

Ve své práci jsem čerpal informace z vybrané odborné literatury, která se zabývá typologií osobnosti a vedením lidí. Hlavním zdrojem pro mne byla kniha „Kdo jsem Já a Kdo jste Vy?“ a „Typologie pro manažery“, blíže seznam literatury. Knihy podrobně popisují metodu MBTI, kterou jsem použil jako klíčovou pro svou práci. Cenným informačním zdrojem pro mne byl také internet.

Ve své práci jsem se snažil formou názorných tabulek, grafů a obrázků přiblížit problematiku vhodným způsobem.

Dnešní globální společnost klade stále větší požadavky na člověka jak z hlediska profesního – zaměstnavatelé, tak z hlediska volného času. Jsme v kontaktu s rostoucím počtem lidí, stoupá počet interakcí a tím i potřeba jejich bezproblémového zvládnutí. Tato práce k tomu hledá vhodnou cestu a metody.

1. Typ osobnosti

1.1. Úvod do problému „co nás vede ke zjišťování typů osobnosti“

Co lidi vedlo a vede k poznávání typů osobnosti? Tyhle pohnutky jsou různé.

Již od pradávna se někteří lidé pozastavovali nad svou odlišností od ostatních. Zajímali je také rozdíly oproti zvířatům a okolí. Zpočátku zjišťovali skutečnosti které byly patrné na první pohled. Například většina živočichů má nohy , hlavu, oči a trup, ale nemá ruce. A místo nosu má naopak čumák nebo zobák. Když se podíváme na samotného člověka jeden je vysoký, blondatý štíhlý muž, druhý je malá, silná, černovlasá žena. . Lidi můžeme vidět též jako odtažitě zachmuřené náladové apod. Tohle jsou informace, které se dají zjistit hned při prvním pohledu na člověka.

Postupem času již však některým nestačil jen pohled na somatické odlišnosti člověka, ale začali se zabývat i jeho osobností.

Pod pojmem osobnost, si obvykle představíme člověka, který v něčem vyniká nad ostatními. Jsou to buď významní odborníci nebo lidé, kteří něčím poznamenali svou dobu, tedy osobnosti o nichž čteme v knihách , v novinách, vidíme je na plátnech kin nebo k nám prolouvají z televizní obrazovky. Tito lidé se vymykají dennímu průměru (učebnice Občanská výchova, pro 8 ročník základní školy, Marie

Hrachovcová, Maria Bezchlebová a kol. , 1 vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, s.r.o. , 1999, , IBSN: 80-7182-062-8).

Jeden z důvodů pro poznávání lidí je také ten, že se snažíme o dobytí světa. Dobýváme Zemi, oceány, vesmír, ale nepoznali jsme vlastní duši. Ztratili jsme klíč ke svým citům, ke svému já. Bojujeme s nepochopením, partnerskými a světovými konflikty. A tak hledáme cesty, jak najít klíč ke svému srdci, k porozumění.

Další z důvodů je, že někteří lidé sledovali a sledují mocenské záměry – získat výhodu nad druhým. Jiní chtějí naopak lidem pomáhat. V posledních desetiletích však také stále více narůstá potřeba poznávat kolegy na pracovišti, aby se efektivně využilo jejich předností. Zájem na tom mají hlavně zaměstnavatelé, kteří tímto způsobem chtějí zvýšit efektivitu práce.

Při komunikaci s lidmi nám pomůže, pokud budeme vědět s kým se setkáváme, s kým trávíme volný čas, jací jsou mí kolegové jak se ke každému chovat v různých situacích.

Je velmi zajímavé dívat se na lidi kolem sebe způsobem, který přináší porozumění s tím, že dokážeme ke každému přistupovat s tolerancí k rozdílům.

Současná globální společnost také klade stále větší nároky na člověka. Roste počet sociálních interakcí a lidé se musejí potýkat z jejich zvládnáním.

1.2. Osobnost

Vzhledem k tomu, že slovo **osobnost** se bude prolínat celou mou prací uvedu několik odborných citací, které jsou mírně odlišné od předešlého obecného výkladu:

➤ *V encyklopedii Wikipedie je popisována jako:*

Osobnost je individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Je utvářena ve vztazích mezi lidmi, prostředím a společností. Osobnost se vždy projevuje jako celek.

➤ *Vymezení pojmu osobnost (Techniky poznávání osobnosti doc.PhDr. František Vízdal, CSc.IMS Brno, 2005, Bonny Press):*

Osobnost je organizovaný a integrovaný systém (celek) duševního života člověka, v níž je integrována biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, která je vlastní pouze jednomu člověku a kterou se odlišuje od ostatních lidí.

- Osobnost je více či méně stabilní setrvávající organizace charakteru, temperamentu, a těla osoby , která determinuje jeho jedinečnou adjustaci k prostředí. (H.J.Eyseck (1960) Milan Nekonečný - Úvod do psychologie Praha: Akademia, 2003, str. 245).
- Osobnost je dynamická organizace uvnitř individua, jeho psychofyzických systémů, která determinuje jeho jedinečnou adjustaci k jeho prostředí. (R. Stagner (1961) Milan Nekonečný - Úvod do psychologie Praha: Akademia, 2003, str. 245).
- Osobnost je hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatu dynamickou organizaci lidské psychiky, která determinuje její vnější projevy. (Milan Nekonečný - Úvod do psychologie Praha: Akademia, 2003, str. 245).

Jak je patrné z předešlých citací, není možné vymezit pojem osobnost jednotnou a krátkou formulací. Díky své složitosti a obsáhlosti je většinou osobnost popisována a chápána jako hypotetický konstrukt, u kterého předpokládáme, že je vlastní každému člověku a podmiňuje celé jeho chování a že skutečně existuje.

K pojetí osobnosti tedy rozhodně není mezi jednotlivými psychology a v různých psychologických teoriích přistupováno jednotně. Existuje mnoho definic osobnosti, které se od sebe vzájemně více či méně liší.

Mohli bychom vyjmenovat další a další odlišné definice, které považují a zdůrazňují odlišné komponenty osobnosti za základní, ale pokud se zaměříme na hledání společných znaků, můžeme u většiny z nich skutečně najít shodné prvky: „Společným jmenovatelem většiny definic osobnosti je akcentace (zdůraznění) vnitřní jednoty a strukturovanosti obsahu duševního života lidského jedince, a to v daném okamžiku i v průběhu času. Druhým společným znakem osobnosti je její individuální svéráz, tedy to, čím se jedinec odlišuje od ostatních.“ (Karel Balcar – Úvod do studia psychologie osobnosti, nakladatelství SPN, Praha 1983, str. 13).

1.3. Typologie osobnosti

Co najdeme ve slovníku pod slovem *typ*: je to vzor, znak, ustálený tvar, představitel, reprezentant společných vlastností. Sám si představuji pod uvedeným slovem druh něčeho nebo někoho. V našem případě druh osobnosti, druh nějaké

odlišnosti člověka od jiných lidí. A jak již známe z předešlých výkladů jedná se o rozdílnost, kterou nevidíme na první pohled, ale kterou můžeme sledovat na chování lidí. To čeho si na první pohled na člověku všimneme není jediný způsob zjišťování odlišností. Můžeme použít například dotazník, kterým se budeme později zabývat podrobněji, nebo pozorování, rozhovor, sociometrickou metodu a analýzu produktů činnosti.

Zdroje osobnostních rozdílů (internet Wikipedie)

1. dědičnost: 60–70 %, výchova 30–40 %.
2. kultura
3. rodina
4. skupinová příslušnost
5. životní zkušenosti
6. situace

1.3.1 Historie vzniku typologie osobnosti

Historie vzniku typologie osobnosti sahá do dávné minulosti. První typologie osobností je připisována řeckému lékaři Galénovi z Pergamu. Za jejího duchovního praotce je však pokládán sám slavný Hippokrates. Ten rozlišoval čtyři temperamenty v závislosti na převaze tělních tekutin.

Převaha životodárné krve vede k temperamentu sangvinistickému, vazký hlen produkuje letoru flegmatickou, žluč je odpovědná za povahu cholericou a tzv. černá žluč působí, že po světě chodí melancholici. Tyto čtyři tekutiny údajně odpovídaly čtyřem základním prvkům: vzduchu, vodě, ohni a zemi.

Kromě toho, že Galánova typologie byla průkopnická a ovlivnila průkopnické myšlení na několik let dopředu, má ještě jeden pozoruhodný rys. Tím, že rozlišovala právě čtyři typy, vytvořila tradici.

Galánovu typologii osobnosti převzal německý filozof Immanuel Kant ve svém díle Antropologie. Žil v letech 1724 až 1804. Jeho pojetí se stalo závaznou doktrínou prakticky, až do konce devatenáctého století.

Galénovsko-kantovská soustava se vyznačuje tím, že lidské typy jsou zde pojímány kategoriálně. Člověk podle nich musí zcela patřit k určitému typu podle

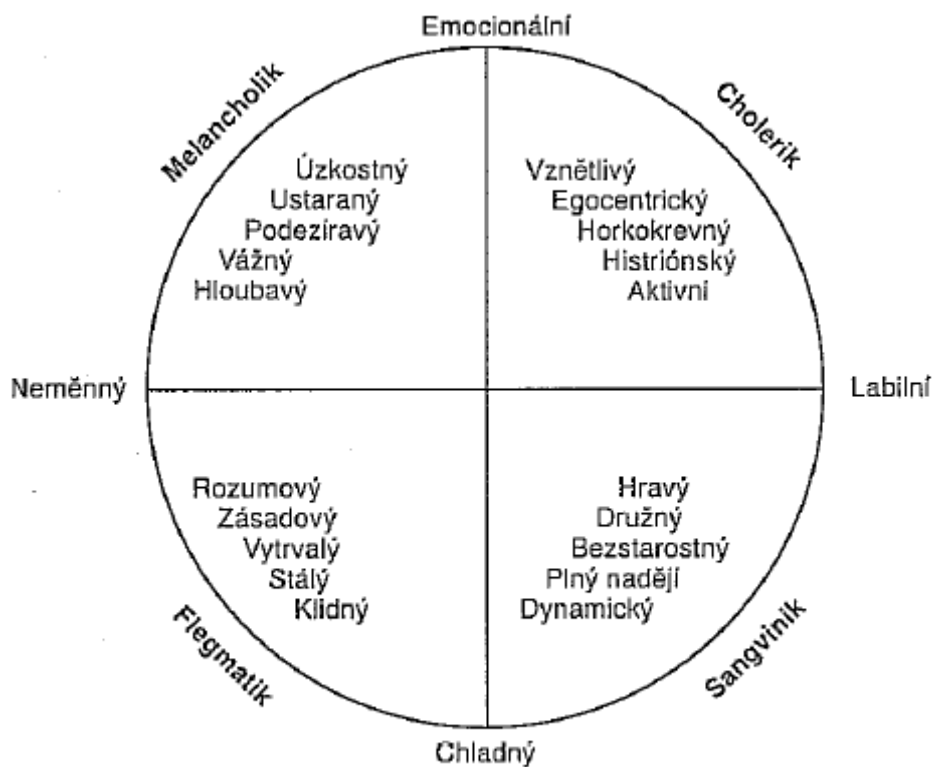
přítomnosti nebo nepřítomnosti určitých rysů. Smíšené typy nemohou existovat, což současné psychologie jednoznačně odmítá.

Přelom devatenáctého a dvacátého století přinesl pokles zájmu o typologii v návaznosti na vědeckou průmyslovou revoluci.

Začátkem dvacátého století se Wilhelm Maximilian Wundt jako první postavil proti kategoriálnímu vidění lidského temperamentu. Prosazoval názor, že každý může mít od všeho kousek. Vycházel z toho, že ze čtyř typů dva představují vysokou emocionalitu (sangvinik a choleric) a dva nízkou emocionalitu (flegmatik a melancholik).

Wundtův systém umožňuje umístit temperamenty do čtyř kvadrantů a tím určit typ osobnosti. Je to jeden z často používaných způsobů zjišťování. Sám jsem si již v minulosti vyzkoušel některé z dotazníků.

Jako další příklad typologie uvedu temperamentový dotazník od Hanse Jürgena Eysencka. Zjistíme v něm míru introverze versus extroverze, labilitu versus stabilitu, psychoticismus. A v návaznosti na objektivnost dotazníku také lži skóre.



Obr. 1 Wundtův systém



Melancholik



Cholerik



Flegmatik



Sangvinik

Obr. 2 Ukázka temperamentů dle Wundta

Mezi významné osobnosti patří také psycholog a psychiatr Carl Gustav Jung. Zavedl do psychologie řadu pojmů, z nichž nejvýznamnější jsou extroverze a introverze. Extroverze se vyznačuje otevřeností, přizpůsobivostí, společenskostí, naopak introverze je typická pro lidi uzavřené, nespolečenské.

Jung se také zaměřil na další základní psychologické funkce vyskytující se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích: myšlení a citění, intuice a smysly.

Jedna funkce z každého páru převládá a druhá je spíše pomocná.

Skupina	Ozn.	Preference	Charakteristika
Aktivizace (Orientace reagování)	E	Extroverze	Zaměření na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají, vlídní. (-) Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění
	I	Introverze	Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní (-) Otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi
Získávání	S	Smysly	Zaměření na současnost, hmatatelné výsledky, fakta; nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi

informací (Získávání dat)			(-) Problémy při pohledech do budoucna, formulaci koncepcí
	N	Intuice	Zaměření na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie; často myslí najednou na více věcí, raději dávají obecné odpovědi, nerespektují zaběhané postupy, mají rozvinutou fantazii (-) Zanedbávání detailů
Rozhodování (Zpracování dat)	T	Myšlení	Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměření na výkon, preferují pravdu před dohodou (-) Problémy se vztahy na pracovišti
	F	Cítění	Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferují harmonii před pravdou, empatičtí (-) Hůře řeší neosobní problémy
Životní styl (Preference problémů)	J	Usuzování	Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy) (-) Odkládají odpočinek
	P	Vnímání	Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy) (-) Odkládají závazná rozhodnutí a plánování

Tabulka 1 Druhy preferencí a jejich charakteristika

Jako poslední bych chtěl uvést typologii MBTI, která vychází z Jungova vidění osobnosti. Její zakladatelkou je Isabela Myersová a její matka Katheryn Briggsová. Vytvořili prakticky využitelný nástroj známý jako *Mayer-Brigs Type Indikátor* (indikátor osobnostních typů Mayerové a Briggsové – MBTI), ke kterému se Jung nikdy nedostal.

Velkou výhodou tohoto pojetí typologie a uznávanou předností je, že to, co zjišťuje nijak nehodnotí. Výsledek je především popisný. MBTI neříká, že jeden typ je horší nebo lepší, pouze konstatuje to, „co je“, aniž by vnucoval, co „má být“. Naopak, nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho i napravit. V šestnácti osobnostních typech popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti. Žádnou z preferencí nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité.

MBTI je dnes jedním z nejrozšířenějších psychologických nástrojů. Podle Consulting Psychologists Press, který publikoval indikátor, nástroj využilo v roce 1990 více než dva miliony lidí. Test byl přeložen do mnoha světových jazyků .

1.3.2. Šestnáct osobnostních typů MBTI

Ve stručnosti uvádím charakteristiku jednotlivých typů osobnosti podle MBTI:

ISTJ

Vážní a klidní, se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví. Schopní se dobře koncentrovat. Obvykle se zajímají o podporování a udržování tradic a institucí. Svoji práci si umí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně směrem ke svým stanoveným cílům. Obvykle jsou schopni dokončit cokoli, pro co se jednou rozhodli.

ISTP

Klidní a rezervovaní, zajímají se o to jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční, pokud se týká mechanických věcí. Berou na sebe riziko a žijí současností. Obvykle se zajímají a mají talent na extrémní sporty. Jejich touhy jsou nekomplikované, jsou loajální ke svým partnerům i ke svému vnitřnímu žebříčku hodnot, ale nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud leží v cestě něčemu co hodlají udělat. Samostatní a analytičtí, výborní v hledání řešení praktických problémů.

ISFJ

Klidní, laskaví a zásadoví. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Stálí a praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé. Výjimečně citliví na pocity druhých lidí, rádi druhým slouží.

ISFP

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se děláním čehokoliv, co by mohlo konflikt vyvolat. Loajální a spolehliví. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí. Jsou přizpůsobiví a mají otevřenou mysl. Bývají originální a tvořiví. Těší se z přítomnosti.

INFJ

Mírně energičtí, originální a citliví. Mají sklon držet se věcí, dokud nejsou dokončeny. Disponují vynikající intuicí, pokud se lidí týká, soustředí se na jejich pocity. Dobře vyvinutý systém hodnot, kterého se striktně drží. Jsou velmi respektováni, pokud se týká jejich vytrvalosti s jakou dělají věci, které považují za správné. Často individualisté bez ambic ostatní vést nebo je následovat.

INFP

Klidní, přemýšliví a idealističtí. Zajímá je služba lidstvu. Mají dobře vyvinutý systém hodnot, usilují žít v souladu s ním. Výjimečně loajální. Přizpůsobiví. Zdrženliví, pokud jsou ohroženy jejich důsledně zastávané hodnoty. Často talentovaní spisovatelé. Bystří a schopní vidět možnosti. Se zájmem lidem porozumět a pomoci.

INTJ

Nezávislí, analytičtí a rozhodní. Mají výjimečnou schopnost změnit teorie v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu. Potřebují, aby to co dělají, mělo pro ně smysl. Dalekosáhlí myslitelé. Mají velmi vysoký standard pro svůj výkon i výkon ostatních. Přirození vůdcové, ale nechají se i vést, pokud stávajícím vůdcům věří.

INTP

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé. Někdy je mohou velmi vzrušovat teorie a ideje. Mají výjimečnou schopnost a touhu měnit teorie v jasně uchopitelné věci. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a logiku. Tiší a rezervovaní, je těžké je dobře poznat. Individualisté nemající zájem druhé ani vést ani nechat se vést.

ESTP

Přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Berou na sebe riziko. Jejich životní styl je rychlý. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle

nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Vynikají znalci lidí.

ESTJ

Praktičtí, mají smysl pro tradice, jsou organizovaní. Pravděpodobně sportovci. Nezájem o teorie a abstraktno pokud nevidí praktické upotřebení. Mají jasnou představu o tom, jaké by věci měly být. Loajální a tvrdí pracanti. Rádi přebírají odpovědnost. Výjimečně schopní činnosti zorganizovat a udržovat v chodu. „Dobří občané“, kteří si cení bezpečí a pokojný život.

ESFP

Zaměření na lidi, mají rádi legraci, těší je dělat věci pro ostatní zábavnější. Žijí současností, milují nové zážitky. Nemají rádi teorie a neosobní analýzy. Rádi pracují pro druhé. Na společenských akcích pravděpodobně budou v centru pozornosti. Mají dobře vyvinutý selský rozum a praktické schopnosti.

ESFJ

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití. Se sklonem klást potřeby ostatních nad své vlastní. Silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradicí a bezpečí. Rádi pracují pro druhé. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost.

ENFP

Nadšení, idealističtí a tvořiví. Schopní dělat cokoli, co je zajímá. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností.

ENFJ

Oblíbení a citliví, výjimeční znalci lidí. Orientovaní vně, s opravdovým zájmem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Obvykle jsou neradi sami. Na vše se dívají z lidského

hlediska a nemají rádi neosobní analýzy. Velmi efektivní v řízení lidí a vedení skupinových diskusí. Rádi pracují pro ostatní a pravděpodobně potřeby ostatních kladou nad své vlastní.

ENTP

Tvořiví, vynalézaví a intelektuálně pohotoví. Dobří na širokou škálu věcí. Rádi debatují o věcech. Velmi je vzrušují nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinnější stránky života. Všeobecně jsou to lidé otevření a asertivní. Milují lidi a podporují firmu. Mají výbornou schopnost porozumět představám a použít logiku k nalezení řešení.

ENTJ

Asertivní a otevření - mají touhu vést. Výborná schopnost porozumět složitým organizačním problémům a vytvářet celistvá řešení. Inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice. Oceňují znalosti a schopnosti. Často mívají malé pochopení pro neefektivnost nebo nepořádek.

Typ	Procento populace	Charakteristický představitel	Jedinečná vlastnost
INTP	1%	Architekt	Logické uvažování
INTJ	1%	Vědec, budovatel	Nezávislost
ENTP	5%	Vynálezce	Vynalézavost
ENTJ	5%	Polní maršál	Vedení
INFP	1%	Hledač, mnich	Nedirektivnost
INFJ	1%	Spisovatel, tvůrce	Empatie
ENFP	5%	Novinář	Optimismus
ENFJ	5%	Učitel	Přesvědčivost
ESFP	13%	Bavič	Bodrost
ESTP	13%	Konferenciér	Nepředvídatelnost
ISFP	6%	Umělec	Umění
ISTP	6%	Řemeslník	Zručnost
ESFJ	13%	Ceremoniář, prodejce	Harmonizace
ESTJ	13%	Organizátor	Uvážlivost, zodpovědnost
ISFJ	6%	Ochránce, strážce	Loyalita
ISTJ	6%	Správce	Silný a tichý

Tabulka 2 Typy osobností, charakteristický představitel, jedinečná vlastnost

1.3.3 Temperament

jsou dynamické vlastnosti osobnosti, které se souhrnně nazývají temperament. Je to soubor vrozených vlastností projevujících se způsobem reagování, chování a prožívání. Temperament je spjat se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi organismu na různé podněty a zároveň je to tendence organismu měnit nálady.

Typ	Procento	Typy osobnosti	Označení	Charakteristika	Zaměření
NT	12%	INTP, INTJ, ENTJ, ENTP	Prométheovský	Vynalézavý	Koncepce
NF	12%	INFP, INFJ, ENFJ, ENFP	Apollónský	Idealistický	Lidé
SP	38%	ESFP, ESTP, ISTP, ISFP	Dionýsovský	Dobrodružný	Činnost
SJ	38%	ESFJ, ESTJ, ISTJ, ISFJ	Epimétheovský	Tradiční	Procedury

Tabulka 3 Čtyři typy temperamentů

NT věda/teorie (Prométheus)	
Zaměření/emocionální potřeby:	kompetence, znalosti a vedení, kontrola
Vize/Chování:	hledání proč to tak funguje (zejména P) stanovování cílů, zlepšování, dovednosti, perfekcionismus, láska ke znalostem objektivní, v komunikaci přímočarý a logický, neochota vyjadřovat se k samozřejmostem
Styl vedení:	vizionář, systémový architekt, tvůrce
Spirituální styl:	Sv. Tomáš Aquinský
NF duch/etika (Apollón)	
Zaměření/emocionální potřeby:	hledání sebe sama, míru a harmonie
Vize/Chování:	Jak jsem se stal osobou kterou jsem? oceňuje vztahy, přátelskost, harmonii touha inspirovat a přesvědčovat, být důležitý hledání jednoznačné identity zaměření na dobro v druhých
Styl vedení:	katalyzátor, mluvčí
Spirituální styl:	Sv. Augustin
SJ služby/obchod/ekonomie (Epimetheus)	
Zaměření/emocionální potřeby:	odpovědnost, tradice, pořádek
Vize/Chování:	uchovávání a určování tradic citlivost pro detail, víra v organizovanost světa touha sloužit, dávat, pečovat, sdílet, vytvářet a udržovat sociální svazky
Styl vedení:	tradicionalista, stabilizátor, konsolidátor
Spirituální styl:	Sv. Ignác
SP radost/umění/estetika (Dionýsos)	

Zaměření/emocionální potřeby:	svoboda, nezávislost, spontaneita, radost
Vize/Chování:	impulsivnost Dělat co chci, kdy chci. uspokojování současných spíše než budoucích potřeb rychle pracuje pod tlakem, obrovská vitalita
Styl vedení:	urovňovač sporů, vyjednávač
Spirituální styl:	Sv. František z Assisi

Tabulka 4 Temperamenty a jejich chování

Typ	Označení	Charakteristika	Zaměření
ST	systematický	racionální, předpověditelný, analytický, neemocinální	průmyslový manažer
SF	procesuální	rozumí fungování organizace, dobře vychází s lidmi	mezilidské vztahy, služby
NF	heuristický	komunikační schopnosti, zájmy a potřeby lidí	koučování, "public relation"
NT	spekulativní	nové interpretace, stimulace problémy, necitlivost ke společenským rituálům	strůjce pokroku

Tabulka 5 Charakteristika temperamentů

1.3.4. Zajímavost z typologie

Japonští vědci tvrdí, že geny určující fakt, zda naše krevní buňky patří ke skupině A, B, 0 či AB ovlivňují také to, jak úspěšní jsme v manželství či v povolání. Tato teorie se může zdát jako naprosto scestná, jen málo psychologů by asi souhlasilo s tím, že různé charakteristiky osobnosti mohou souviset jednoduše s typem krevní skupiny. Přesto v Japonsku patří hned čtyři knihy pojednávající o tomto tématu k bestsellerům. Manuál instrukcí pro lidi různých krevních skupin přináší rady, jak změnit svůj život a postavit se vzdor svým genům, aby člověk uspěl v práci a vztazích. Nebo aby naopak své genetické přednosti využil. Největší čtenářskou základnu mají podobné publikace mezi Japonkami věkově mezi dvacátým a čtyřicátým rokem života. A prodeje jen dokazují, jak jsou v zemi vycházejícího slunce posedlí krevní typologií. Podle publikací tak jsou lidé s krevní skupinou typu A rezervovaní, citliví, zodpovědní, perfekcionalističtí a opatrní. Krevní skupina B dává do vínku lidem optimismus, nepředvídatelnost, tvořivost a volnomyšlenkářství. Krevní skupina 0 stanovuje trendy, je vášnivá, marnotratná, sebevědomá, loajální. A

konečně lidé s krví AB jsou společenšší, oblíbení, klidní, racionální, kritičtí a nerozhodní. Zdroj intrnet: 12. 12. 2008 11:03 – TOKIO <http://www.novinky.cz/clanek/156179-charakter-a-zivotni-uspech-zavisi-na-krevni-skupine.html>

1.4. Dílčí závěr

Již dávno si lidé všimli toho, že někteří z nás jsou si svou povahou podobní a někteří zase odlišní. Brzy se přišlo na to, že tyto podrobnosti a odlišnosti mají určitou pravidelnost a že se patrně nebude jednat o náhodu. Pokusem o vytyčení těchto pravidelností jsou **osobnostní typologie**.

Od antiky až zhruba do přelomu 20.století převládalo pojetí **kategoriální**. To vycházelo z předpokladu, že člověk patří zcela a beze zbytku do nějaké osobnostní skupiny. Mezi těmito skupinami neexistují žádné přechody a nejsou tudíž možné ani smíšené typy.

Později, hlavně zásluhou psychologa Carla Gustava Junga, bylo vytvořeno pojetí **dimenzionální**. Pro něj je příznačné, že charakteristiky lidské osobnosti situuje do souřadnic určitého prostoru podle míry přítomnosti či intenzity působení určitých činitelů. Praktickým nástrojem vycházející z této teorie je indikátor osobnostních typů MBTI.

Temperament (formální vlastnost osobnosti spojená se vzrušivostí) máme jasně dán a tím nám také určuje způsob našeho chování. Při znalosti našeho temperamentu však můžeme některé vlastnosti potlačit nebo vyzvednout. Což je také jeden z důvodů proč v posledních desetiletích opět vzrostl zájem o poznávání osobnostních typologií.

2. Příprava a zpracování výsledku dotazníku

Abychom si mohli analyzovat typy osobností, tak si nejprve musíme dotazník připravit a určit pravidla pro jeho přípravu a zpracování.

2.1. Příprava a postup při zpracování dotazníku

2.1.1. Stanovení podmínek vyplňování

Praktická část mé práce se bude zabývat prostředím a pracovníky banky pracujících na malé pobočce. Na základě dotazníku zjistím jednotlivé typy osobností kolegyň které řídím a následně určím způsob jakým by měli být vedeni pro co nejeфекtivnější způsob práce. Vzhledem k diskrétnosti nebudu uvádět jejich pravá jména.

Po delších úvahách jsem se rozhodl, že pro zjištění jednotlivých typů použiji metodu osobnostního dotazníku MBTI, kterou uvedl ve své knize *Kdo jsem já Kdo jste vy?* Michal Čákr. Uvedenou metodu lehce doplním svými názory, které vycházejí z mého denního kontaktu „pozorování“ každé jednotlivé pracovnice a mých zkušeností z manažerských kurzů.

Autor knihy PhDr. Michal Čákr se zaměřuje na manažerskou psychologii a sociologii, vedení lidí, týmovou spolupráci, na organizační transformaci a typologii osobnosti manažera. Vzhledem k jeho velkým zkušenostem v managementu, v lektorské a konzultační práci v nejvýznamnějších světových firmách a univerzitách patří ke špičkám v oboru. Proto jsem se také rozhodl, že použiji právě jeho dotazník.

Dotazník jsem přepracoval v Microsoft Excel do podoby, aby byla pro kolegyň co nejsrozumitelnější a výstižná. Ke každému vyjádření či otázce byly dvě odpovědi ze které se vybírala pouze jedna varianta a nebo b. Pokud by na nějaký bod pro vyplňujícího byly blízké obě varianty, tak bylo důležité vybrat tu, která více vyhovovala, případně vynechat tu, která více nevyhovovala, přestože by rozdíl byl velmi nepatrný.

Jako vzor přikládám úvodní otázky dotazníku:

1. Raději:

a. řešíte komplikovaný problém	
b. pracujete na něčem, co jste již dělali dříve	

Obr. 3 Vzor dotazníku

Kolegyně jsem již dříve oslovil s prosbou, zda by mi pomohli s výzkumem tím, že mi vyplní dotazník. Všechny mi vyšli vstříc a souhlasili. Zpočátku se jednalo o tři spolupracovnice, ke kterým se v průběhu zpracování přidala ještě jedna nová kolegyně. Tím bych jim chtěl také poděkovat, že jsem mohl pracovat na tématu, které mi je blízké.

Dotazník vyplňovala každá samostatně. V úvodu dotazníku byl pokyn jak ho správně vyplnit. Každé jsem ještě před vyplněním připomenul, aby dotazník vyplnili bez velkého přemýšlení a nepozastavovali se dlouho nad žádnou otázkou, aby byl výsledek co nejobjektivnější.

2.1.2. Dílčí závěr

Příprava dotazníku mi zabrala minimum práce, jelikož jsem ho převzal již hotový z knihy a nemusel jsem se zabývat jeho tvorbou. Součástí dotazníku byl také klíč k vyhodnocení. Použitý vzorek se skládal ze čtyř kolegyň. Nebyl rozsáhlý, ale pro mou práci dostačující.

V dotazníku bylo použito 48. vybraných uzavřených otázek, na které bylo nutno vybrat jednu ze dvou odpovědí. Formu dotazníku jsem využil hlavně pro jeho jednoduchost a objektivitu.

Konkrétní dotazník jsem vybral v návaznosti na kvalitu a zkušenosti autora. Výsledky dotazníku jsou pokládány za mimořádně průkazné z hlediska individuálního řešení problémů.

2.2. Určení typů jednotlivých zúčastněných

2.2.1. Vyhodnocení dotazníku

Základními dimenzemi (preferencemi) typologie MBTI jsou *extroverze - introverze* označované písmeny E a I, *myšlení – cítění*, se symboly T a F, *intuice – smysly*, se zkratkou N a S, *usuzování – vnímání* značené J a P.

Při vyhodnocování dotazníků jsem vycházel z klíče, který byl jeho součástí. Každá z částí jednotlivých dimenzí (I,E, S...) má jasně stanoveny odpovědi. Za každou shodnou odpověď uvedenou v dotazníku jsem započítal jeden bod. Následně jsem z každé dvojice vybral tu která bodově převažovala. Tím jsem vytvořil konkrétní typ každé zkoumané osoby, který se skládal ze čtyř písmen. V případě rovnosti bodů jsem použil písmeno X, které označuje smíšený typ.

Vyhodnocení dotazníků vzhledem k množství vzorků a jeho jednoduchosti bylo rychlé a dostatečně vypovídající.

2.2.1. Analýza

V další části své práce rozeberu výsledky dotazníku a popíši charakteristiky každé jednotlivé spolupracovnice.

Dvě kolegyně jsou jednoznačně vyhraněný typ. Kolegyni J vyšel v dotazníku typ ISFJ a kolegyni K typ ISFP. Dalším dvěma kolegyním vyšel typ částečně smíšený EXFP u kolegyně D a L má ESXJ, což poukazuje na rovnost některých složek.

Pokusím se rozebrat a vyčlenit jednotlivé typy. Jako první uvedu typ ISFJ, kde se kolegyni J napřed pokusím charakterizovat dle mého pohledu a následně uvedu charakteristiku která souvisí s uvedeným typem ISFJ.

Kolegyni znám už téměř 15 let. Z mých zkušeností získaných na základě mnoha školení a informací z literatury je výrazný introvert. Usuzuji tak na základě jejího chování. Je převážně tichá ve společnosti a v přítomnosti více lidí je vždy spíše v ústraní. Také nevyhledává širší společnost a pokud může tak se společným akcím a setkáním spíše vyhýbá. Úzce se stýká převážně s menší skupinou lidí. Má pevnou vazbu na nejbližší členy blízké rodiny a blízké přátele. V práci je velmi pečlivá a spolehlivá. Každou svou činnost se snaží vykonávat precizně a dodržovat termíny.

Někdy až přehnaná důslednost však zamezuje plnění dalších úkolů, které jsou součástí její pracovní činnosti. Vzhledem k množství práce na obchodnické pozici se dostává do stresu, který někdy vyvrcholí výbuchem emocí. Převážně se do poslední chvíle snaží své emoce zastřít, což však následně emoce vybudí v daleko větším rozsahu.

Díky své pečlivosti, ale také dokáže pohlídat činnosti na které by se v náporu práce zapomnělo. Jedná se hlavně o rutinní pravidelné činnosti. Přestože pracuje jako obchodník má spíše sklony k analytické práci. Právě pro tyto vlastnosti si však myslím, že je nezastupitelným článkem našeho malého týmu.

Pokud se podíváme na ISFJ pohledem Michala Čakrta, zjistíme, že uvedený typ introvertů je v populaci zastoupen 6 procenty lidí, a vyžadují-li to okolnosti mají nejmenší potíže chovat se jako extroverti. U zmíněné kolegyně se domnívám, že tahle vlastnost není tak výrazná. Je však někdy patrná při jednání s klienty. Mnohdy se to však spíše zdá být lehce strojené.

Mezi další důležité myšlenky a pohledy autora k uvedenému typu můžu uvést tyto:

Pro styk s vnějším světem ISFJ užívají svou sekundární funkci extravertní citění. To jim umožňuje být velmi senzitivní vůči preferencím jiných. *Jejich ústřední touhou je být užitečnými a moci vyhovět.* Jakožto nejdříkavější ze všech typů se věnují práci s jakousi posvátnou oddaností a odevzdaností, protože je jim dáno, že práce se sama o sobě dobrá a zábavu si musí člověk zasloužit.

Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to dokončí, pokud je to v lidských silách. Bude se přitom do puntíku řídit předpisy, závaznými postupy, manuály, řády, instrukcemi, příručkami, neboť jsou pro ně zákonem. Porušuje-li někdo závazné směrnice pro to či ono, jsou tím ISFJ pohoršeni a pobouřeni, protože je to urážka těch zkušenějších, kteří s péčí a oddaností tyto předpisy pro jiné v potu tváře a k jejich prospěchu připravili. Jak mnoho jsou takovým jednáním iritováni, však nedávají příliš zjevně najevo. Spíše to v sobě dusí, protože nechtějí vyvolávat konflikty, mohou však ve vyhraněných případech pociťovat něco jako slabost či svalové napětí. Nahromadí-li se to však v nich mohou nečekaně a nekontrolovatelně vybuchnout. Mají snad geneticky zakódovanou účast s trpícími všeho druhu a lépe než kterýkoliv jiný typ jsou schopni pokory a služebnosti. Mohou být lékaři, často praktickými, v první linii styku s pacientem, nebo sestrami a ošetřovatelkami, zakladateli dobročinných společností a útluků. Nacházíme je na střední úrovni řízení v rozmanitých

administrativních funkcích. Bývají ochotnými a sečtělými knihovníky, ale také oddanými sekretářkami.

Jsou v práci neobyčejně spolehliví, vadí jim ale, pokud se musí vyrovnávat se situacemi, kde se neustále mění nároky, podmínky, předpisy a parametry. V práci bývají oddanými a loajálními pracovníky. Na svoji práci kladou velké nároky a očekávají, že i ostatní, včetně nadřízených, budou pracovat na mezi svých možností, vždy ale v přísném souladu s předpisy. Pokud někdo nejedná nebo se nechová, jak má a jak lze od něho právem očekávat, jsou ISFJ rozpačití až podráždění a skoro je to osobně uráží. Ke svým čteným povinnostem si ještě podvědomě přibírají i to, že se cítí jaksi podvědomě odpovědní za to, že se ostatní budou řídit zaběhanými nebo předepsanými nařízeními. Jsou od přírody spořiví a šetrní a neradi vidí plýtvání čímkoli a kdekoli. Respektují a zakládají si na oficiálních titulech, symbolech postavení, moci vlivu a úřadu a dokáží toho využít. Dokáží dobře pracovat s detaily a nevadí jim rutina.

Tito lidé bývají většinou vyrovnaní, klidní, trochu odtažití a krotcí. Vynoří-li se na povrch jejich temná stránka, budou chladní a odměření, necitliví, perfecionalističtí, lpějící na trivialitách, avšak neschopní rozhodnout zásadní věci. Někdy bývají nevypočitatelní a velmi subjektivní. Potlačováním intuice může docházet k neurotickému jednání. Nemají-li se v okolním světě ztratit, musí věnovat dvojnásobnou pozornost a úsilí tomu, aby si vyjasnili, co od nich ostatní očekávají.

Současně se zmíním o pohledu na typ ISFJ od Otto Kroegera, který ve své knize Typologie pro manažery uvádí uvedený typ s tím, že jeho hlavním cílem je dokončit zadaný úkol.

Spojuje ho se státem, mateřstvím a charitou pro bezdomovce. Uvádí také, že svou zodpovědností, zaujetím a nadšením nadřazuje službu druhým nad své zájmy. Mnozí je podezřívají z nějakých postranních úmyslů nebo z toho, že sbírají body k dobru a jednou budou chtít své služby oplatit. Mají radost z úspěchu někoho, komu ke štěstí pomohli. Jsou příjemní, organizačně zdatní a spolehliví členové týmu, jsou snem každého manažera. Některé typy, zejména extroverti a intuitivní typy s nimi ztrácejí trpělivost pro jejich pomalý, klidný, metodický přístup – až nudně vyhlížející – v řešení úkolů. Okolí považuje tento přístup za projev nízkého sebevědomí, ale na opak se jedná o odpovědnost.

Mají velké mínění o sobě a také o pravidlech, vhodném chování a o tom, co by se mělo a musí. Patří k oporám týmu a jejich klíčovými členům. Jiné typy přinášejí nové nápady od plánů až po návrhy na uspořádání večírku, ale málo co by se stalo bez zodpovědné, pečlivé realizace ISFJ. Jakmile se s někým spřátelí nebo se ujmou projektu, jejich trpělivost nezná hranic. Dokončí projekt bez ohledu na čas a úsilí a druh práce, včetně úklidu a vítání hostů. Zásluhy za zadané a splněné úkoly se očekávají, ale jen oni věnují výsledky své práce jiným. Považují svou činnost za spočíst týmové práce.

Jejich slabinou je, že vidí stromy na místo lesa. Tak se koncentrují na momentální úkol nebo službu, že nevnímají nic jiného. Při přetažení se projevují náladovostí, střídáním roztržitosti a hloubání. Rozzlobit je vyžaduje úsilí, ale pokud k tomu dojde, začne se chovat tvrdohlavě, neústupně, následuje vztek a další dlouho zadržované emoce, které se obrátí vůči všem v okolí bez ohledu na to, o koho jde. V tomto stavu již není léku a reakce je naprosto nepřiměřená situaci. Pokud se naučí věnovat pozornost některým těmto emocím, nebudou jimi zaskočeni a snáze problém zvládnou.

Firmy vděčí za produktivitu zejména ISFJ. Inspirují okolí a představují dobro a noblesní chování. Někde v zákulisí pracují, abychom měli, užívali a radovali se z toho, co nám přináší jejich neviditelná práce.

Dílčí závěr

Tohle je jen část poznatků z knih obou autorů, které se dost shodují se skutečností. Přestože Michal Čákr popisuje typ spíše obecně a Otto Kroeger zase z pohledu pracovního, mnoho rysů se téměř shoduje.

V souvislosti s kolegyní bych rád uvedl, že v tomto případě převážná většina charakteristik se velmi nápadně shoduje se skutečností. Dokonce bych uvedl, že kolegyně je téměř ukázkový příklad typu ISFJ.

Druhá kolegyně, která je na obchodní pozici vyšla dle dotazníku jako typ EXPF. To znamená, že je potřeba prostudovat jak typ ESFP tak ENFP. Tím se nám výrazně rozšíří charakteristika zkoumané osoby.

Kolegyně je na pozici tři roky. Měl jsem možnost si ji vybrat ve výběrovém řízení, kde byla hlavní váha při rozhodování na mém mínění.

Vzhledem k tomu, že jsem nahrazoval pracovníci, která odcházela do penze a která byla výrazný extrovert, hledal jsem podobný typ. O stejný typ jsem měl zájem, jelikož mi tato kombinace vyhovovala a měl jsem s ní dobré zkušenosti.

Kolegyni D jsem vybral, protože měla dobré komunikační dovednosti a splňovala další předepsané a předpokládané požadavky na pozici bankovního poradce. Dotazník mi potvrdil, že jsem volil podobný typ, protože extrovertní složka v dotazníku vyšla jako velmi výrazná. Kolegyně se velmi rychle zapracovala a již zhruba po třech měsících dosahovala 90% požadovaného výkonu v prodejkách. V současnosti patří k nadprůměrným prodejkům. V návaznosti na své komunikační dovednosti umí velmi dobře prodávat. Na druhé straně má problém při dodržování kvality práce a dodržování termínů. Je nutno na ni dohlížet, aby si řádně plnila zadané úkoly a kontrolovat dokumenty, protože u ní dochází často k chybám. Snaží se výrazně prosazovat svůj názor, téměř za každou cenu.

V další části uvedu jak charakterizuje ESFP a ENFP Michal Čákr:

Jako první se zmíním o typu ENFP. Jejich dominantní intuici (N) obsluhuje sekundární funkce: introvertní citění (N). Svoji pozornost neupínají na věci, ale spíše na lidi a hodnoty. Tito lidé, jichž je mezi námi asi 5 procent, jsou neúnavnými doživotními bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu, jejichž prostřednictvím se lidé skutečně stanou sami sebou. V této své snaze sotva kdy umdlévají, protože stále cítí, že ještě nedosáhli cíle, že toho tolik zbývá udělat, že jsou stále tak nedokonalí. V jejich životě se neodehrává nic bezvýznamného nebo malicherného. Mají obrovskou schopnost motivovat jiné a talent vidět život jako obrovské drama, plné vzrušujících možností a šancí. Upřímně se těší, když jejich snahy inspirují druhé a snaží se jim všestranně pomáhat; pokud se ale výjimečně střetnou s nepochopením nebo odporem, síla jejich přesvědčení se obrátí buď dovnitř, ve formě deprese, nebo ven, jako mstivost za utrpěnou křivdu. Stává se jim to tehdy, když jejich dominantní intuice je zaslepí natolik, že vyhledávají jen to, co chtějí nacházet, vidí jen to co chtějí vidět. Jsou-li jejich soudy na místě, což bývá často jsou takřka geniální, pokud jsou vedle, je to katastrofa. Mohou nepochopitelně, nekriticky a vášnivě někoho milovat stejně jako nenávidět.

Zvláštností ENFP je, že současně prožívají a také vědí, že prožívají. Dívají se na sebe s odstupem a táží se: „Působí to na mne správně?“ Tento jejich trochu schizofrenní sklon jaksi ztratit kontakt a vládu nad svými nesmírně bohatými city působí proti jejich snaze o hluboký vnitřní soulad, a tak působí nikdy nekončící vnitřní trápení.

Bývají velmi tvořiví a rádi dělají nové věci. Rozdělají mnohem více věcí než kolik jich stačí dokončit. Ve svém základě nesnášejí podřízenost a závislost jako takovou: svoji na jiných a jiných na nich. Z hlediska možného uplatnění mají široký výběr a jsou schopni uspět v řadě oborů. Bývají vřelí, nadšení, vynalézaví, veselí myslí a jsou schopni zvládnout téměř vše, co je začne zajímat. Poradí si s kdejakým problémem, především jsou dobří tam, kde mohou spolupracovat s jinými lidmi. Skvěle dokáží svést lidi dohromady, zahájit , „rozjet“ poradu či schůzi, méně brilantní jsou v organizačních detailech a dotazení a uskutečnění jejich závěrů a doporučení. Jsou vynikajícími prodejci, reklamními pracovníky, pojišťovacími agenty , politiky scénáristy a dramatiky. Jakmile se to či ono stane rutinou , ENPF o to začne ztrácet zájem a pro ostatní se otvírá více prostoru. Vždy je více zajímá, co může být, než to, co už je. Jejich nadřazení a kolegové se čas od času ocitají v situacích, kdy je potřeba za ně něco zachraňovat a žehlit. Bývají v napětí, jako by očekávali příchod nějaké krize, kterou, nedostaví-li se sama, sami vyvolají, např. tím, že věci ponechají na nejposlednější chvíličku.

Jejich hlad po vzrušení vede snadno k tomu, že opomenou své trvalejší povinnost. Život na plno je někdy vykupován obrovskými změnami nálady, kdy nadšení střídá depresi. Lékaři uvádějí, že jsou náchylní na tři neduhy: bolesti hlavy a migrénu, bolesti páteře, občasnou téměř chorobnou únavu.

Fakta a vnější objekty pro ně mají hodnotu jenom tehdy, pokud umožňují a usnadňují vyhledávání nových možností. Jejich soudnost proto někdy nemá zcela oporu v realitě. Morálka bývá podřízena inspirujícím vizím. Sklon podřizovat čítí, myšlení a cítění intuici, může vést k tomu, že v jejich psychice mohou nabýt vrcholu nevědomé formy podezřívání, černých předtuch, nutkavých záchvatů, fobií a hypochondrie.

Pohled na ENFP Otto Kroegera:

Autor uvádí u tohoto typu, že lidé jsou produkt. Jako hlavní rysy uvádí bezprostřednost nadšení a spontánnost. A přestože tyto charakteristiky nepatří

k typickým povahovým rysům vrcholných manažerů uplatňují se ENFP ve vedoucích pozicích velmi dobře. Přinášejí osvěžení a jiný styl do vrcholného managementu a rozhodování. Životní elán a společenskost (extrovertnost) se kombinuje s hledáním nových řešení (intuice), s ohledem na mezilidské vztahy (cítění) a řešení současných problémů s ohledem na možnosti vnímání. Projevují se změnami nálad – téměř náhle – a zažívají výkyvy pocitu štěstí a depresí. Mezi ENPF se nachází více žen, ale povýšení se týká převážně mužů, neboť za tím stojí manažeři s převahou smyslů, myšlení a posuzování. Jejich vřelost a starostlivost se mnohdy zaměňuje za flirtování anebo něco ještě horšího, ačkoli úmysly byly nevinné. Mají velkou schopnost motivovat spolupracovníky, neboť na rozdíl od kontrolou posedlých typů s převahou myšlení a posuzování podporují tvůrčí svobodu a nezávislost. Jejich výhodou je jejich schopnost předkládat možnosti. Další výhodou je schopnost poskytnout tvůrčí svobodu a reagovat na požadavky. Umí se zastavit a podat pomocnou ruku, naslouchat, vysvětlit si nejasnosti a pokračovat v práci. Stres ENFP (jak doma tak v práci) vychází z činnosti, která je nudná. Se zvyšující se odpovědností a stereotypem dané práce se stávají náladoví a apatičtí. Také se zvyšující se spleť předpisů, pravidel a stereotypem se stávají nepružní, vzdalující se nadšenému pracovnímu přístupu. Vyplňování daňového přiznání, placení účtů, práce o samotě a plnění termínů vyvolává u nich stres.

Při samostatné práci jsou velmi produktivní, ale ti co spolupracují s ENFP jsou rozladěni u tohoto typu jeho specifickým vnímáním času, málo plynulou prací a jiným vnímáním kvantity. Tak vzniká v jejich okolí stres.

Každým dnem začínají více úkolů, než dokončí a tím se stávají nespolehlivými nestabilními a s oslabujícím nadšením. Použijí doslovnou citaci s knihy, že o ENPF platí: „Cesta do pekla je dlážděna dobrými úmysly.“

Druhý typ osobnosti který charakterizuje kolegyni D je ESFP. Ve stručnosti uvedu opět podle Michala Čakrta na uvedený typ:

Pro lidi tohoto temperamentu je charakteristické vřelé a optimistické ovzduší, které kolem sebe dokáží vytvářet. Jsou přívětiví snadno se s nimi vychází, osobně okouzující, výřeční, s kladným vztahem k lidem. Jsou ze všech typů nejvelkorysejší a bývají vyhledávanými společníky a partnery. Je jich asi 13 procent. Jsou dovnitř, introvertně zaměřeni sekundární funkcí, cítěním (F). Dokáží se v cítit do rozpoložení jiných, doslova „vrby“. Nesnáší izolaci a samotu a hledají společnost při každé

příležitosti. Většinou se jim to daří, protože lidé s nimi pobývají rádi. Rádi se dobře oblékají, bývají informováni o módních trendech, barvitě jedí, zejména mohou-li připravit něco jiným. S veselím a vlídně přijímají i načekané návštěvy, i když vědí, že se tím mohou s leccem dostat do prodlení. Prostě nedokáží odmítnout a proto k nim lidé rádi chodí. Talent a vášeň pro užívání života je vystavuje více než jiné typy a činí je více zranitelné vůči nejrůznějším druhům svodů. Jak muži tak ženy mívají sklon jednat impulzivně a tím se stávají snadným terčem pro psychologická a někdy i fyzická pokušení či nátlak. Byl to pravděpodobně ESFP kdo pronesl pro ně charakteristický výrok : „Nekupte to, když je to tak levné!“ Jejich tolerance vůči úzkosti je za všech typů nejnižší.

U mužů tohoto typu může jejich citová preference , kterou se řídí při rozhodování, vzbuzovat dojem měkkosti, nedostatku mužnosti. Pokud si uvědomí své klady a zápory, v čem jsou dobří a co se nehodí , mívají v kariéře postup zajištěn, byť si jeho šance mohou někdy poškodit tím, že mohou mít příliš břitký jazyk.

Ženy naproti tomu čelí nebezpečí, že by mohly být pokládány vinou svého extrovertního (E) vnímány (P) za koketní a povrchní. Většinou to však nebývá pravda. Život je pro ně představení a událost, do níž vrhají své dramatické a estetické nadání. Nejsou silní v analýze dat a událostí a nemívají dobře vyvinutou schopnost pozitivně a konstruktivně kritizovat. To bývá jejich největší slabinou v manažerském postavení. Také dochvilnost je jejich slabší stránkou a může pro ně být příznačný trochu provinilý úsměv typu: „Pozdě, ale přece.“

Jejich krédem je „žít a nechat žít“. Mělo by se jich hojněji využívat tam, kde se hodně a aktivně jedná s lidmi, např. v propagaci. Nejsou ješitní a statusově nedůtkliví, a proto dokáží dobře spolupracovat lidmi na všech úrovních organizace, klidně i o několik stupínek níže. Málokdy jsou nafoukaní. V jednání se silně opírají o svou vlastní a velmi osobně prožitou zkušenost, přičemž prokazují silný smysl pro realitu a osvědčují značnou dávku toho, čemu se říká „zdravý“, ale také „selský“ rozum, jehož někdy využívají se značnou genialitou.

ESPF nenachází nijaké uspokojené v učených a teoretických záležitostech, protože oni vnímají vědomosti pouze pro pokud možno okamžitou a v každém případě praktickou potřebu. Jejich výskyt ve vědeckých kruzích je proto poměrně vzácný a rozhodně neztělesňují prototyp badatele. Jejich nechť k rutině a k tomu, co vydává výsledky příliš pozdě, jim může v dlouhodobé perspektivě škodit.

Jsou přitahováni světem obchodu, zejména organizováním a prodejem, především jde-li o hmatatelné produkty. Mají dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích, což je někdy vede k sociální práci.

Intuice je méně vyvinutou stránkou jejich psychiky. Protože jsou do velké míry závislí na objektech, bývají od přírody spíše nedůvěřiví k tomu, co je pouhým tušením, co nejde zdůvodnit nějakým alespoň logickým a empirickým způsobem. Protože jejich hlavním cílem je konkrétní požitek, je podle toho orientována i jejich morálka. Jejich úspěch závisí do značné míry na tom, zda dokáží rozvinout své usuzovací schopnosti na úroveň svých smyslů, čili nakolik reálně budou umět vyhodnocovat, nikoli jen vnímat, vnější podněty a informace.

Pokud se podíváme na pohled Otto Kroegera na ESFP, uvádí u tohoto typu motto „práce hrou“.

ESPF podle něj milují překvapení a jsou sami překvapením. Není těžké si představit, jaké osvěžení přinášejí do stereotypní práce. Jsou obdařeni volnomyšlenkářstvím, nadšením a humorem. Jejich motto je: pokud nenaleznete zábavu v dané práci, zabavte se tím, že budete daný úkol ignorovat.

Všechny preference vyjadřují společenskost, orientaci na vnější svět (extroverzi), přijímají svět, jaký je v současnosti (smyslový typ), a rozhodují subjektivně s přihlédnutím k tomu, jak rozhodnutí ovlivní lidi kolem (cítění), a jejich životní styl se projevuje pružností, spontánností a společenskostí (vnímání).

Silnou stránkou je jejich schopnost pohánět několik projektů najednou. Motivují zaměstnance a pracují společně s nimi bez ohledu na jejich postavení, naslouchají jejich potřebám a zabezpečují tak dodržení plánu. Vše probíhá v příjemné atmosféře. Náhlé úkoly vítají s povděkem, nikoli s despektem.

Další předností je optimismus ve stresové situaci týkající se termínů. Některé typy je považují za nespolehlivé, jakmile se ale blíží uzávěrka nebo konečný termín, pronesou vhodná slova nebo navrhnou správnou činnost, čímž sníží napětí a podpoří splnění úkolu. ESFP netrpí sebelítostí, ale postaví se jí a s jistým pocitem viny pokračují.

Mají také slabé stránky a jednou z nich je přetažení. Jsou schopni dělat více věcí najednou, ale mohou slíbit tolik věcí, které jsou již nad jejich síly. Nastává únava a beznaděj, nedůvěra a smutek. Takový stav nastává po nedostatku času na regeneraci sil a ESFP trpí beznadějí. Mají odpor ke stereotypům a pravidlům. Často nejsou tam,

kde jsou potřební. Vždy mají po ruce vhodnou výmluvu, ale z dlouhodobého hlediska se jedná o negativní jev.

Nehodnotí dlouhodobé následky své práce. Jsou tak zaměřeni na momentální stav, že nevnímají dopad svých skutků a rozhodnutí v širším kontextu.

Jejich další slabinou je neustálá potřeba zábavy, což nemusí být na pracovišti pozitivně přijímáno, zvláště tam, kde je zisk a produktivita na prvním místě.

ESFP rádi pomáhají, patří k excelentním školitelům, instruktorů – zejména ve školách, jsou duchovními vůdci, prodejci čehokoliv a sportovními trenéry.

Dílčí závěr

Jak jsem již uvedl spojit dvě typologie na jednoho člověka není vždy jednoduché. Pokusil jsem se však popsat další dva typy osobnosti, který mi dá do budoucnosti větší přehled.

V případě kolegyně D se prolínají smysly a intuice. Znamená to, že dokáže žít jak přítomností tak myslí na budoucnost. Uvedená charakteristika vychází z reality, což znamená, že naprosto souhlasí se skutečností. Kolegyně je společenská, milá a aktivní. Mnohdy však nedotahuje věci do konce. Jejich nadřazení a kolegové se čas od času ocitají v situacích, kdy je potřeba za ně něco zachraňovat a žehlit.

Další kolegyně L je ve chvíli kdy píše tenhle oddíl práce již na jiné pobočce. Přestoupila k nám na vlastní žádost z Brna, před dvěma roky, po odchodu jedné s kolegyně do penze. Pracovala a i v současnosti pracuje na pokladně. Její hlavní pracovní náplní je příjem a výplata hotovosti jak v korunách tak v cizí měně. Je to práce která vyžaduje velkou přesnost a preciznost. Uvedená kolegyně dle mého názoru tyhle předpoklady plně splňuje. Za celou dobu působení na pobočce jsem k ní neměl v souvislosti s pokladní i jinou činností žádné výhrady. Je to osoba, která je tichá, skromná a není impulzivní. Protože je tišší a není příliš dominantní a spíš se drží lehce stranou, dalo by se říci že je introverzní typ. Dotazník však ukázal, že opak je pravdou a mírně tam převažuje extroverze. Výsledek dotazníku pro ni znamenal identifikaci jako typ ESXJ. Závěr opět ukazuje na smíšený typ, který obsahuje charakteristiku ESTJ a ESFJ.

Jako první opět uvedu charakteristiku ESTJ podle Michala Čakrta:

Zastoupení uvedeného typu v populaci je zhruba 13 procent. Jedná se o jedince, kteří bývají ve velmi úzkém kontaktu s realitou. Dobře znají své okolí, jak domácí tak i pracovní. Jejich dominantní myšlení (T) obsluhují dovnitř obrácené sensorické procesy (S), což vyúsťuje v jejich superrealistický pohled na věci. Většinou silně nedůvěřují zesláblým záchvěvům své často zdecimované intuice i signálům svých oslabených citů. Jsou hrdí, na to, že se nedají „opít rohlíkem“ a že „nenaletí“ na kdejakou reklamu či agitaci. Než přijmou zaměstnání či se rozhodnou připojit k nějaké politické straně, klubu či spolku, zkrátka, než se budou někde angažovat, provedou si nejdříve s vědeckou důkladností hloubkový průzkum.

Mají rádi činnosti, kde mohou ihned vidět nějaké hmatatelné výsledky. Jsou vynikající organizátoři a rození manažeři, spíše ve smyslu administrátorů než přirozených vládců a věrozvěstů nových idejí. Umějí sestavovat procesy a procedury, dávat dohromady detailní instrukce a návody. Dělá jim dobře, když se věci dělají tak, jak se má, jedním slovem správně. Bávají loajální vůči institucím, k nimž náležejí. Zpravidla jsou spolehliví a obětaví partneři, zaměstnanci či dobrovolníci.

Ze všech typů nejvíce odpovídají konvenčnímu maskulinnímu stereotypu – každá z jejich složek extroverze (E), smysly (S), myšlení (T) a usuzování (J) se v rámci své skupiny přiklání spíše k objektivně chladnější, jaksi tvrdší straně preferenčních alternativ. U tohoto typu jsou také největší rozdíly mezi muži a ženami. Muži tohoto typu jsou ze všech nejvíce „chlapáctí“, jejich názory a humor jsou nejvíce sexistické a dokonce mohou mít rasistický nádech. Uchylují se k paušalizujícím generalizacím např. typu „to ženská nezvládne“, nebo, že „taliáni“ jsou takoví, zatímco šikmooci jsou makoví apod. Jsou společenští, asertivní, praktičtí, s pevnými postoji a rozhodní, zkrátka lidé, kteří v naší kultuře ztělesňují ochránce a živitele. Měli by ale vědět, jak málo se většinou milí ve věcných soudech, tak jsou často vedle v názorech na lidi. Vinu na tom nese jak jejich nepěstěná introvertní intuice (N), tak i zanedbané introvertní citění (F- jejich nejslabší funkce).

Také ženy tohoto typu mívají sklon k sexismu. Z jejich řad se rekrutují militantní feministky, tak jejich ženské odpůrkyně, které mohou poukazovat na „zamindrákovanost“ těch prvních. Ženy tohoto typu se častěji než jiné mohou věnovat některým mužštějším aktivitám. Mohou s pány např. hrát tenis jako rovnocenné soupeřky, čas od času s nimi zajít na pivo apod.

ESTJ ctí hierarchii. Nadříczenost a podříczenost, pravomoc a autorita pro ně nejsou odvozeny z lidí, ale z rolí a ze systému.

V jejich životech se vše většinou odehrává podle zavedených praktik, vše má své místo. Jejich prostředím je pořádek, kontinuita a organizovanost. Relaxace, zábava a legrace jsou rovněž součástí rozvrhu a přidělovány (sobě i ostatním) podle toho, jak se kdo přičinil. Jakkoli mají rádi kontinuitu, prospívají především v dynamickém a soutěživém prostředí, kde se mohou projevit a uplatnit jejich troch maskulinní sklony. Už od dětství se projevuje jejich zajímavá vlastnost. ESTJ totiž rádi dávají příkazy – i svým rodičům. V tom sledují dvojí cíl: na jedné straně chtějí, aby rodiče byli skutečně milujícími a ochraňujícími bytostmi a chovali se podle toho s něžností a láskou a na druhé straně potřebují, aby někdo trvale potvrzoval, že je schopen pevnou rukou zajišťovat řád a strukturu. Navenek hlavně verbálně budou protestovat, hádat se, že ještě nepůjdou do postele, ale z dlouhodobého hlediska si váží toho (a jenom toho), kdo je k tomu svou nezpochybnitelnou autoritou donutí a navždy ztratí respekt ten, kdo ustoupí a projeví se tak jako přílišná „měkota“. Toto permanentní testování a měření sil přetrvává do dospělosti a přivádí jejich podříczené, ale leckteré neponaučené nadříczené na pokraj zoufalství. ESTJ ale v zásadě testují, zda se na své lidi, počítaje v to i šéfy, mohou doopravdy spolehnout, zda jsou to lidé na svém místě.

Za normálních okolností jsou extravertní typy s převahou myšlení principiální, zásadoví, idealističtí, oddaní a racionální.

Rubem toho, že jejich jednání je ovládáno především myšlením (T), je jejich nejméně vyvinutou funkcí cítění (F). Zanedbávají-li z jakéhokoli důvodu tuto svou stránku, mohou se dočkat toho, že v nejméně příhodném a nejméně očekávaném momentě bude nekontrolovatelně explodovat ve formě nediferencovaných emocí, např. frustrovaného vzteku. Pokud jsou pod tlakem mohou tito lidé odmítat kritiku.

Jako všechny ostatní usuzující typy (J) jsou v nebezpečí, že podcení nebo zanedbají vnímání, které se u nich objevuje ve spíše introvertní podobě. Znamená to, že při uchopení světa na něj musí nejdříve aplikovat své předem dané logické systémy, aby je dokázali interpretovat a aby jim dával nějaký smysl.

Jejich temná stránka se vyznačuje rysy schizoidní (rozpolcené) osobnosti, dogmatismem, netolerantností, inkvizitorskými sklony a odtažitostí.

Další pohled na ESTJ bude z knihy Otto Kroegera,

Autor má nazvánu kapitolu o tomto typu jako „Úředníci života“. Více než jiným typy je ESTJ nejvíce uzpůsoben tradičním hodnotám. Odpovědnost, spolehlivost, produktivita a výsledky zdůrazňující jeho pozici na všech projektech. Nachází se na vedoucích pozicích rozličných profesí, od práva po medicínu, až ke školství a inženýrství. Společenská, družná (extroverze) se vztahuje k řešení praktických úkolů (smyslový typ).

Kombinace preferencí umožňuje ESTJ chápat situaci takovou, jaká je, a realizovat opatření a pravidla, která řeší situaci okamžitě a zároveň nabízejí řešení do budoucna. Je nejvhodnější osobou pro dokončení úkolu, zavedení regulací, systému anebo ohodnocení probíhajícího projektu.

ESTJ se dostávají na vrchol většiny firem. Pokud ne, pak vzhledem k EJ orientaci, která odráží okolí, a pro jejich netoleranci, kterou si znepřátelí výše postavené lidi. Vynikají v akademickém vzdělání a dosahují titulů, které používají autoritativně, vyžadují respekt. Ženy tohoto typu „plavou proti proudu“, protože v životě a zejména v práci lidé nepřijímají objektivně myslící ženy, které se chtějí prosadit. Jejich vedoucí manažerské postavení se přiči tradičnímu postavení ženy. Tak dochází k válce mezi tím co chce (vedoucí postavení v profesi), a co by měla chtít (starat se o děti). Extroverti s převahou myšlení rozhodují objektivně a za svým rozhodnutím si stojí, až se sklonem k zastrašování okolí.

Netolerují nepořádek, pomalost, nevhodné chování (podle ESTJ norem) a nedbalost. Pak následuje kritika. Nesnášejí ztrátu kontroly. Pak se projevují hlučně, netolerantně, dominantně, a vyvolávají stres v celém okolí. Jakmile ESTJ rozhodne, že domov je starostí manželky (nebo večírek starostí hostitele), pak manželka (nebo hostitel) zodpovídá za situaci. Jejich činnost jim nedovoluje relaxovat.

Druhý typ který se váže na charakteristiku kolegyně L je ESFJ.

Michal Čákr se k uvedenému typu ve své knize vyjadřuje, že je ze všech typů nejspolehlivější. Jsou to lidé, kteří doslova vykvétají ve styku s jinými a mají sklony idealizovat kohokoli a cokoli, co se nachází v okamžitém ohnisku jejich přízně. Klíčem k duši této skupiny, představující asi 13 procent populace, je harmonie a laskavost. Jejich jemná a pečující povaha je profilována extravertním cítěním (EF), Umějí být pozorní jak k věcným, tak lidským detailům(S). Tato jejich pomocná funkce je obrácena dovnitř. To znamená, že detaily týkající se informací, dat, zpráv, pravidelností, vzorců a jiných podnětů zkoumání vnitřně, introspekci, přes pocity, jaké

to v nich vyvolává. Usuzování (J) pečuje o to, že jejich činnost bude patrně dobře zorganizována. Muži tohoto typu mají daleko menší potřebu být pevně v sedle, držet otěže a mít věci pod kontrolou.

Z ESFJ vyzařuje přátelství a náklonnost. Jsou skvělými hostiteli, u nichž se každý cítí dobře, už jen pro to že po prvním představení si zapamatují, jak se kdo jmenuje.

Zraňuje je nezájem ze strany jiných a od svého okolí potřebují trvalé ocenění a potvrzení své oblíbenosti.

Nejúspěšnější bývají v zaměstnáních, kde se hodně jedná s lidmi, kde se jim může sloužit a pomáhat. Jsou výborní prodejci a prodavači, najdeme je ve zdravotnictví, ve školách a jinde. Je zajímavé vědět, že ESFJ ze všech typů nejčastěji dělají to, o čem snili jako děti, čím budou. Proto není překvapením, že také nejméně fluktuují.

Osobnosti typu ESFJ bývají spořádanými podřízenými, kteří respektují nařízení a řídí se jimi, věnují se povinnostem a službě, mají úctu k autoritě a nekritizují své nadřízené. Dělá jim dobře být stále ubezpečováni o své užitečnosti a o tom, že ostatní je mají rádi. Pokud se jim toho v dostatečné míře nedostává nebo domnívají-li se, že něco zavinili, že za něco neblahého mohou, upadají do melancholie a depresí, které mohou hraničit i se sebezníčovajícími myšlenkami. Není jim cizí opatrnost a obezřetnost.

Jako manažeři se vyznačují několika zajímavostmi. Předně není ženu tohoto typu takřka možné najít na vyšším než středním stupni řízení. Jsou tradicionalističtí a pokládají management, zejména vyšší funkce, za typicky „mužskou záležitost“. Proto ženy často odmítají všechny nabídky na povýšení a s ulehčením je přenechávají mužům.

Muži jsou na tom jinak. Většinou se nebrání soutěžení a povyšování, protože jejich tradicionalismus vnímá tuto roli jako přirozeně mužskou. V mužské společnosti mohou dát mlouvou i jednáním průchod své maskulinitě, zatímco v přítomnosti žen se mohou chovat podle etikety do posledního puntíku. Chápou, že úspěch znamená přizpůsobivost a pružnost, a proto jsou schopni v jednu chvíli dát průchod své tradicionalistické složce SJ a v příštím okamžiku a v příštím okamžiku svému opatrovatelskému puzení EF činit jiným dobře.

Přednosti ESFJ jako manažerů jsou četné a rozmanité. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, s velkým zájmem o druhé. Dokáží rozpoznat, kdy

mají povolit a kdy přitáhnout, kdy mají nechat lidi na pokoji a kdy zasáhnout. Lidé mají někdy sklon zneužívat jejich dobroty a důvěry. Pokud někdo na některé ESFJ v rozvášněnější debatě třeba jen zvýší hlas, či jenom nesouhlasí s jejich názorem, může to být ESFJ interpretováno jako jasný projev nepřátelství.

Za optimálních okolností jde o lidi velmi přizpůsobivé, realistické, rozumné a praktické. V životě se snaží o „záměrné vyloučení všeho iracionálního a náhodného“. Introvertní myšlení (T), jejich nejslabší funkce, se projevuje nechutí k filozofickým debatám či rozhovorům, které vyžadují pečlivou a pracnou analýzu. Nejčastěji je vyvede z míry něco, co ranní jejich navenek obrácené cítění, to znamená nějaký vnější faktor – ztráta milované bytosti, rozchod, urážka apod.

Pokud se jim nepodaří dostatečně rozvinout své smyslové vnímání, může se jim stávat častěji, než by jim bylo milé, že jejich nejlepší úmysly budou založeny na východiscích, která jsou mylná.

Jung soudil, že extravertní cítění se častěji vyskytuje u žen, zatímco extravertní myšlení je spíše mužskou záležitostí. Pro EFJ je podle něj příznačná racionalita a soudnost, i když ESFJ se projevuje trochu jinak. Tato podobnost se týká především toho, jak se stavějí k životu, rozdílný je však způsob, jakým fungují a jakým se chovají.

Jako důvěryhodného přítele uvádí typ ESFJ Otto Kroeger.

Vlídlost patří k ESFJ a zároveň tak charakterizuje jejich manažerský přístup. Postarají se o konfliktní zaměstnance i o vánoční večírek a s laskavým přístupem se věnují tomu, co mají na práci. Toto chování je silnou i slabou stránkou. Silnou proto, že tak motivují zaměstnance ke splnění cílů a pracovní prostředí je příjemné i když trochu formální. Nevýhodou je jejich tolerance až ke zneužívání.

ESFJ jsou společenšší (extraverd) s koncentrací na detaily v pracovním i osobním životě (smyslový typ). Rozhodování probíhá s ohledem na lidský faktor (cítění) a strukturu, řád a pravidla (posuzování). ESFJ manažer si pamatuje jména, narozeniny a zpřijemňuje den zaměstnancům. Odměny uděluje za dobře provedené úkoly a kritiku za chyby a špatně provedenou práci. Není jednoduché najít ženu tohoto typu ve vyšším managementu (již uvedeno výše). Muži se pohybují i na vrcholných pozicích (dle výše, včetně role tvrdého muže i galantního chování).

Silné stánky: jsou přesní, upravení, odpovědní a produktivní a vnímají potřeby jiných. Mají sloní paměť a harmonický vztah s lidmi, které řídí (proces), a úkoly, které

je nutno splnit (produkt). V manažerské funkci se chovají odpovědně, loajálně a eticky. Žijí a pracují podle morálních zásad, a to samé očekávají od ostatních. Někdy je okolí považuje za otroky své práce.

Tyto obdivuhodné vlastnosti je však uvádějí do mnoha problémů. Například jejich dobráckost je využívána a při překročení určitých mezí se vnitřní vztek obrátí proti přátelům a rodině. Spory se ESFJ snaží zamést pod koberec. Nelze-li to, pak koupí každému kávu (nebo objedná jídlo či pivo) a řekne: „Jsme přátelé, vše je v pořádku, tak co budeme řešit?“ Konflikty a nesouhlas musí přijímat jako součást dne a setrvat na svých zásadách, než přikyvovat druhé straně v zájmu harmonie.

Při jejich vřelosti a odpovědnosti prožívá stres z toho, že jiní lidé nežijí podle jejich zásad, a pokud jim někdo vysoce postavený sdělí, aby se tím nezabývali, zvyšuje jen stresovou reakci, protože nezabývat rovná se dělat si starosti.

ESFJ vynikají v oblasti, kde se pomáhá potřebným - v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, realitních kanceláří, administrativy a církve. V těchto oblastech vyniká jejich talent a dobrosrdečnost jednat s lidmi, organizovanost a zájem o potřeby druhých. Uplatňují se také v mnoha profesích, pro které by neměli být teoreticky vhodní, například účetnictví, právo nebo inženýrství.

Dílčí závěr

Kolegyni L přesto, že je také smíšený typ jako předchozí spolupracovnice je možné daleko lépe zařadit a přečíst.

Je velmi zodpovědná a spolehlivá v plnění úkolů. Dokáže samostatně pracovat a patřila k oporám pobočky. Mohl jsem se na ni téměř stoprocentně spolehnout.

Na rozdíl od předešlé kolegyně má vyrovnané preference myšlení a cítění. Znamená to, že se rozhoduje jak na základě citu tak, tak na základě logického myšlení.

Jak jsem se již zmínil u kolegyně L, v průběhu zpracování práce jsem měnil pracovníci na pokladně. Stávající odešla blíže k trvalému bydlišti. Již v září jsem měl výběrové řízení na uvedenou pozici. Vzhledem k tomu, že doposud jsem měl na uvedené pozici vždy velmi spolehlivé pracovníce, tak jsem měl zájem, aby místo bylo obsazeno opět zodpovědnou osobou. Místo pokladní nebo pokladníka klade velké

nároky na preciznost a spolehlivost. Práce s penězi vyžaduje neustálou pozornost. Takhle pozice sedí hlavně analytickým typům. Není to však pravidlo.

Ještě před výběrovým řízením se snažím každého kandidáta poznat a proto si dělám neformální pohovor. To mi pomáhá k tomu, abych byl u výběrového řízení řádně připraven a mohl jednotlivé žadatele lépe poznat. Pro každou pozici na malé pobočce je velmi důležité vybrat člověka, který se bude všestranně hodit na konkrétní místo, aby pobočka řádně fungovala.

Nová pokladní se zapracovávala na větší pobočce. Po jejím nástupu k nám jsem ji také požádal, zda by byla ochotná zpracovat mi dotazník. S tím souhlasila, tak přidávám výsledek jejího dotazníku jako další část své práce. Očekávám, že mi pomůže při další spolupráci s ní v budoucnu. V dotazníku vyšla jako typ ISFP.

Jako první opět uvedu pohled na ISFP Michala Čakrta.

ISFP užívají cítění (F) jako svou dominantní funkci. Jsou vedeni ve vztahu k vnějšímu světu svými smysly (S). Bývají díky tomu realističtější. Dokáží poznat co situace potřebuje a odpovídajícím způsobem zareagovat. Tato relativně nepočetná skupina, je jich 5 procent, má v oblibě umění. Nezajímá je abstrakce, věda a teorie, či služba, tradice a pravidelnost. Nikdy se nepřipravují a neplánují. Oni věci prostě dělají. ISFP nečekají, protože čekání znamená nečinně přihlížet tomu, jak se jejich impuls zrodí a vyhasne. Mají sklon své vzruchy hýčkat, obírat se jimi. Cítí-li vnitřní podnět, přimknou se k němu jako magnet, jsou do něj vtaženi jako do víru. Musí slézt horu, zvládnout tu partituru, prostě proto, že je.

Při posuzování ISFP bychom se neměli dát zmást jejich uzavřeností na jedné straně, ani dech beroucími výkony, jichž jsou někteří představitelé tohoto typu schopni, na straně druhé.

Umějí být laskaví jako nikdo druhý. Většinou se nepokoušejí být mistry slova. Řeč je pro ně příliš abstraktní.

K tomuto typu patří mnoho umělců, herců, sportovců (zejména v individuálních disciplínách jako lyžování atletika, cyklistika, tenis, golf), skladatelů - spisovatelé F.M. Dostojevskij, Ota Pavel, Bohumil Hrabal; malíři Rembrandt, Vincent van Gogh a jiní.

ISFP jsou přitahováni k zaměstnáním, kde mohou uplatnit schopnost rozlišit svými smysly i velmi jemné rozdíly. Rádi se také věnují řemeslům, včetně

uměleckých, protože jejich ruce bývají často výmluvnější než jejich slova. Je pro ně snazší své bohaté city a pocity dát najevo spíše skutkem než slovem.

Vábí je harmonický pohyb, dotek, pohled či sluchová vjem. Proto mohou být např. degustátory. Již vzpomenutý Rembrandt prý dokázal rozeznávat barvy chutí i čichem a Smetana mohl komponovat, i když byl hluchý. ISFP jsou zvláště silní v mnoha uměleckých oborech. Důležité pro šíři jejich volby povolání však je, aby dokončili školu, což je právě pro SP ze všech nejobtížnější, protože škola jako instituce jim nabízí velmi málo z toho, co by je zajímalo a nijak neburcuje jejich specifický druh inteligence. Rutinní nevzrušivé činnosti jsou pro ně skoro jako kriminál.

Jsou instinktivně puzeni ke všemu, co je přírodní, přirozené a současně např. venkovsky prosté. Jsou rádi sami v divočině.

Ve světě managementu jsou velmi vzácným druhem. Mívají nesmírně malou ambici stát „nad“ někým, či dokonce „poroučet“. ISFP chtějí především pomáhat, být užiteční, a to nezájímá v míře, která v jiných budí až podezření. Chtějí sami žít a nechat žít. Necháávají promlouvat raději činy než slova. Ve vedoucích funkcích se objevují často jako kompromisní kandidáti. Nesvědčí jim konfliktní prostředí a uhýbají před ním.

Ve vztahu k jiným mohou být nevěšmaví a indiferentní, někdy s převahou negativní kritiky. Jejich cítění je jenom „jejich“, a proto pocity ostatních bagatelizují, zlehčují nebo přímo odmítají. Pokud není všechno v pořádku, mohou se stát neupřímnými, příliš závislými, tajnůstkářskými, uzavřenými, melancholickými a bezradnými.

Aby byli skutečně výkonní a motivovaní, ať již jako řadoví pracovníci nebo manažeři, potřebují IFP vidět smysl své práce a mít pro ni pevný hodnotový systém, např. podnikovou filosofii, etický kodex firmy apod.

Potřebují stabilitu. Z rovnováhy je proto může vyvést nečekaná a rychlá změna, především tehdy, zasáhne-li nějakou citlivou oblast.

Pohled na ISFP očima Otto Kroegera (Práce hovoří za sebe):

Manažer tohoto typu je vyloženou raritou. Lidé s tímto zaměřením jsou spíše na pozicích zaměřených službě veřejnosti. Nemají zájem o povýšení, a raději zůstávají na místech, „kde se něco děje“. Svět vnímají konkrétně, smysly (smyslový typ), a rozhodují se na základě subjektivního pohledu (cítění).

Žijí nekomplikovaně, bez snahy ovlivňovat dění kolem sebe až tak, že se sami sebe ptají, jakou mají motivaci, a diví se, proč vlastně neovlivňují své okolí.

Vzhledem k převaze citění se mezi ISFP vyskytuje více žen než mužů. K přednostem ISFP patří podpora a pomoc kolegům. Podle nich pracují lidé lépe v případě podpory než kritiky. Jako řídicí pracovníci nabízejí podřízeným tichou podporu a spolupráci. Neradi stavějí hranice mezi sebou a podřízenými a tento neagresivní styl řízení přináší velkou loajalitu zaměstnanců. Podpora se projevuje na neverbální úrovni. Podle nich se produktivní tým rovná spokojenému týmu, proto se vyplatí investovat do příjemného pracovního prostředí. Netouží po kariéře, raději zodpovídá za pozici na které se nachází.

Učitelství, zejména na vysoké škole, duchovní a jiné služby lidem, medicína a psychologie jsou pro ně jak stvořené. Tyto profese však vyžadují akademické vzdělání, které pro ně představuje překážku.

K ideálním případům ISFP patří svatý František z Assisi a Matka Tereza. Skutky u nich hovoří za sebe více než slova.

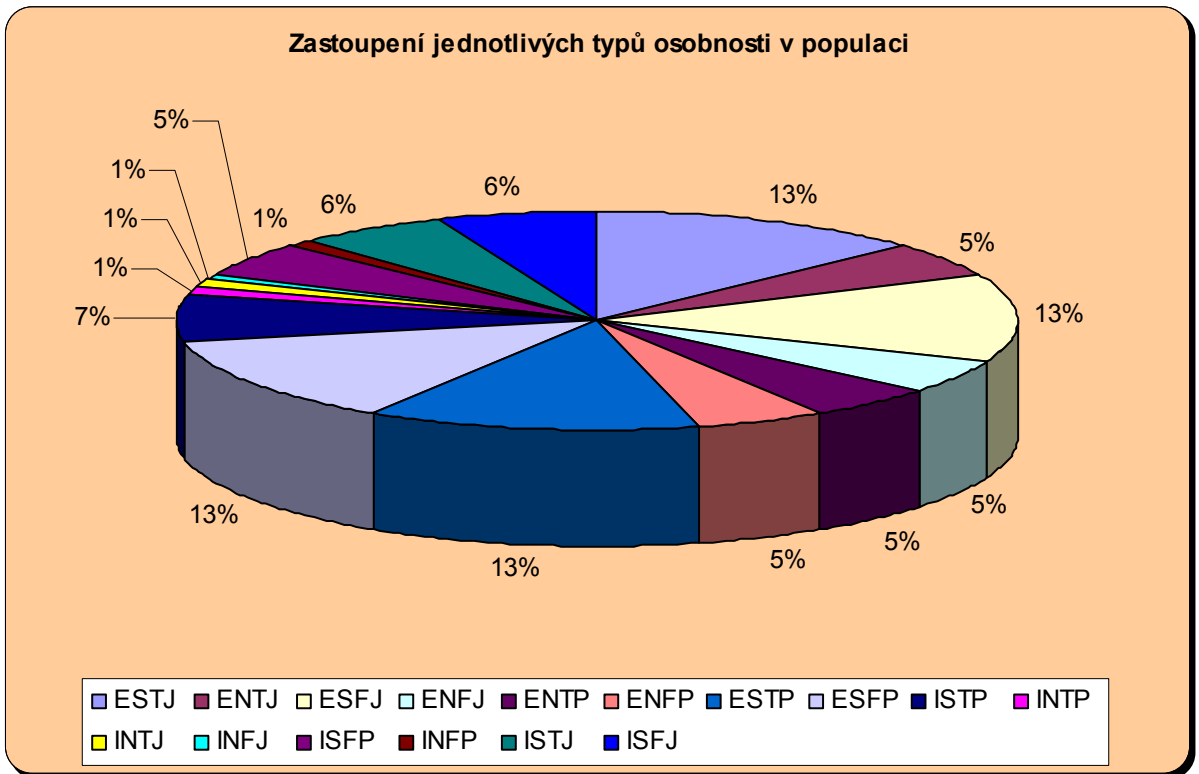
Dílčí závěr

U poslední kolegyně také na první pohled je zřejmé, že je introvert. Je tichá, rozvést s ní nějaký rozhovor bývá mnohdy těžké. Je uzavřenější. Přesto, že je u nás na pobočce krátce, zdá se, že by mohla být v budoucnu spolehlivou pokladní.

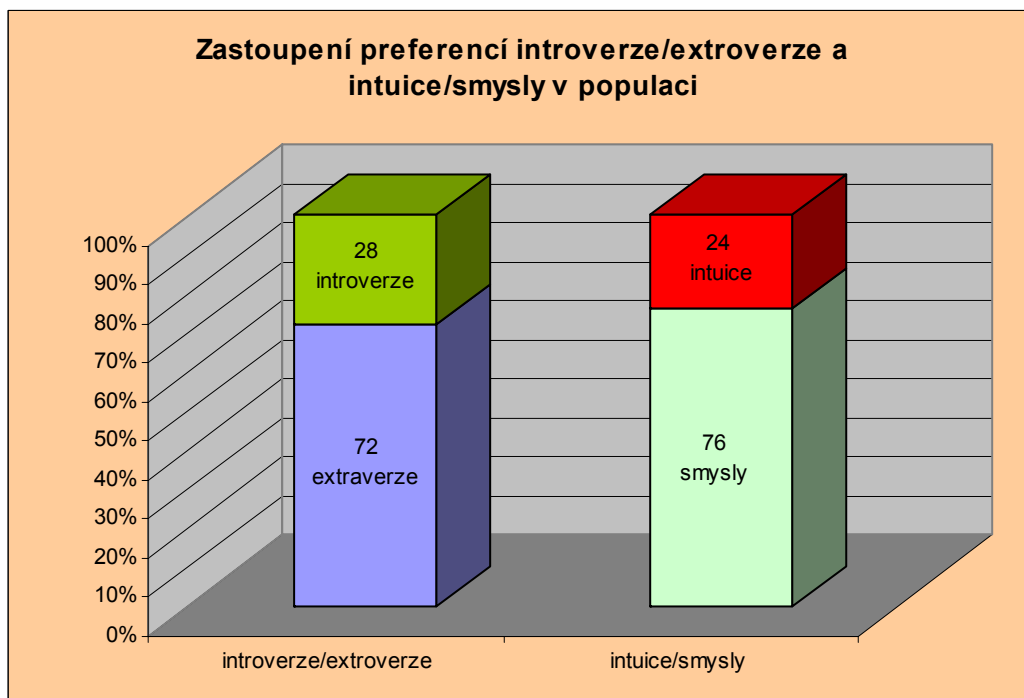
Dokáže poznat co situace potřebuje a odpovídajícím způsobem zareagovat.

2.3. Typy osobností v lidské populaci

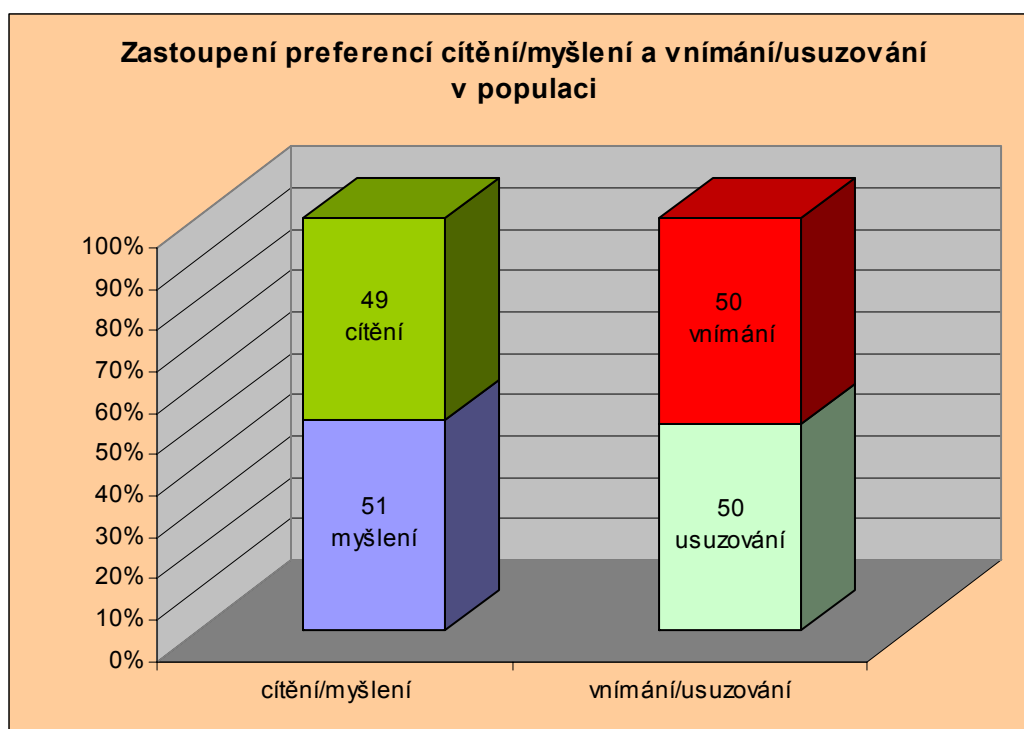
Ze zdrojů z knihy Michala Čakrta Typologie osobnosti pro manažery jsem vypracoval graf, který prezentuje zastoupení jednotlivých typů osobnosti populaci.



Graf 1 Zastoupení jednotlivých typů osobnosti v populaci



Graf 2 Zastoupení preferencí introverze/extroverze a intuice/smysly v populaci



Graf 3 Zastoupení preferencí citění/myšlení a vnímání/usuzování v populaci

Dílčí závěr

Z uvedeného grafu vyplývá, že v populaci je největší zastoupení typů s preferencí extrovertní 73%. Jsou to lidé společenší a otevřenější. Naopak s 28% je zastoupena preference introvertní. Pokud se podíváme na smysly a intuici, výrazně převažuje preference smyslů se 76% nad intuici s 24%. Tedy většina populace je zaměřená na přítomnost, hmatatelné výsledky a fakta. Citění, myšlení, vnímání usuzování jsou v populaci zastoupeny rovnoměrně.

3. Vypracování zásad

Předem bych se chtěl zmínit o skutečnosti, že já jsem extrovert s převahou posuzování. V ostatních parametrech jsem smíšený typ, přesněji v dotazníku jsem vyšel jako EXXJ. Tím může být můj pohled na jednotlivé kolegyně částečně ovlivněn. Přesto se však snažím dívat na každého z nadhledem a nenechávat se ničím ovlivňovat, abych dospěl k co nejobjektivnějším závěrům.

3.1. Vypracování zásad na jednotlivé osobnosti

Zásady vypracovávám na konkrétní kolegyně a dané podmínky.

Zásady pro typ ISFJ

Jako první typ bych chtěl opět uvést **kolegyni J**, které z dotazníku vyšel osobnostní typ ISFJ. Přiřadil bych jí příměr „pilíř pobočky“.

Ztotožňuji se u tohoto typu z některými výroky z literatury, že kolegyně dokáže samostatně pracovat a řídit svou práci. Je vyrovnaná, klidná, zodpovědná a nadmíru pečlivá. Samostatně se připravuje a vzdělává i domácím samostudiem, aby znala přesný postup práce, metodiku a řád. Převážně se snaží uvedené striktně dodržovat a předpokládá, že ostatní se tím budou také řídit. Nadměrná zátěž ji stresuje. V případě, že si z někým nerozumí dokáže být velmi chladná a necitlivá.

Studiem typologie osobnosti jsem dospěl k závěru, že typ ISFJ obzvláště díky svému temperamentu SJ potřebují chválu a pozitivní ocenění v co nejhojnější míře, možná i takové, které mnohým může připadat přehnané. Právě u kolegyně J z mé strany chvála zaznívala jen zřídka a zde vidím velký prostor pro zlepšení mé práce do budoucna.

Další prostor pro lepší stabilitu a vyrovnanost kolegyně spatřuji v jasném a jednoznačném stanovení její pracovní činnosti. Bohužel uvedené podmínky jsou v naší bance pro obchodníka takřka nedosažitelné, vzhledem k stále se měnícím prioritám, úkolům a nárazové práci.

Je otázkou, zda pozice obchodníka je ta pravá pro pracovníka s tímto zaměřením. Historie mi, ale ukazuje, že i uvedená kolegyně dokázala velmi dobře prodávat a mnohdy se ve výsledcích pohybovala mezi nejlepšími obchodníky. Proto je důležité aby měla co nejideálnější podmínky pro práci v rámci daných možností.

Zásady pro typ EXFP

U kolegyně D bude stanovení postupu rozvoje komplikovanější, vzhledem k tomu že se u ní vyskytuje jeden smíšený typ. Výsledek jejího dotazníku ji přiřadil typ EXFP. Znamená to že musím kalkulovat s charakteristikou jak typu ESFP tak s charakteristikou typu ENFP.

V jejím případě je podstatné věnovat pozornost i rutinní práci se kterou má problém. Vzhledem ke svému volnomyšlenkářství se musí důsledněji věnovat některým detailům, které jsou v naší práci mnohdy dost důležité. Tím by se vyhnula častým chybám. Má velký problém pokud je nucena pracovat z analytickými podklady. Velmi ji zatěžuje rutinní práce. Má ráda volnost a spontánnost. Na základě těchto poznatků je velmi důležité nadměrně ji nezatěžovat administrativou a dát jí větší prostor pro obchodování a komunikaci s lidmi.

Domnívám se také, že by jí v profesním růstu pomohlo při věcné komunikaci i při obchodování více se zaměřit na jádro věci. Mnohdy zbytečně velmi sáhodlouze obchází podstatné informace, než se dostane k pravé podstatě věci. Tím ztrácí mnoho drahocenného času, který by mohla věnovat jiným úkolům, které se jí následně kumulují.

Prospělo by jí také zaměřit se na dodržování stanovených termínů a včasné příchody. Tím že nechává vše na poslední chvíli mnohokrát dochází ke zpoždění. Proto by bylo dobré dávat jí termíny pro splnění úkolů dříve než ostatním. Sama by se měla snažit stanovovat si dřívější termíny a včasnější příchody než jsou oficiálně určené.

Velmi významné je pro ni dokázat vypustit a relaxovat. Věnovat se odpočinku, který jí pomůže při jejím nadměrném vypětí dodat další energii. K dodržení jejího pracovního tempa je důležité ji průběžně chválit. Dá se říci, že pravidelnou pochvalu či odměnu přímo vyžaduje.

Myslím si že na ni doslova sedí citace Michela Čákrta (str. 193): „Jejich nadřizení se čas od času ocitají v situacích, kdy je potřeba něco za ně zachraňovat a žehlit.“ Proto by jí pomohlo ovládat svou „zbrklost“ a být více důsledná při každé činnosti.

Dost často se snaží za každou cenu prosadit svůj názor, přestože ho nemá dostatečně podložený, což ji způsobuje problémy. Doporučuji v tomto případě raději více zvážit myšlenku.

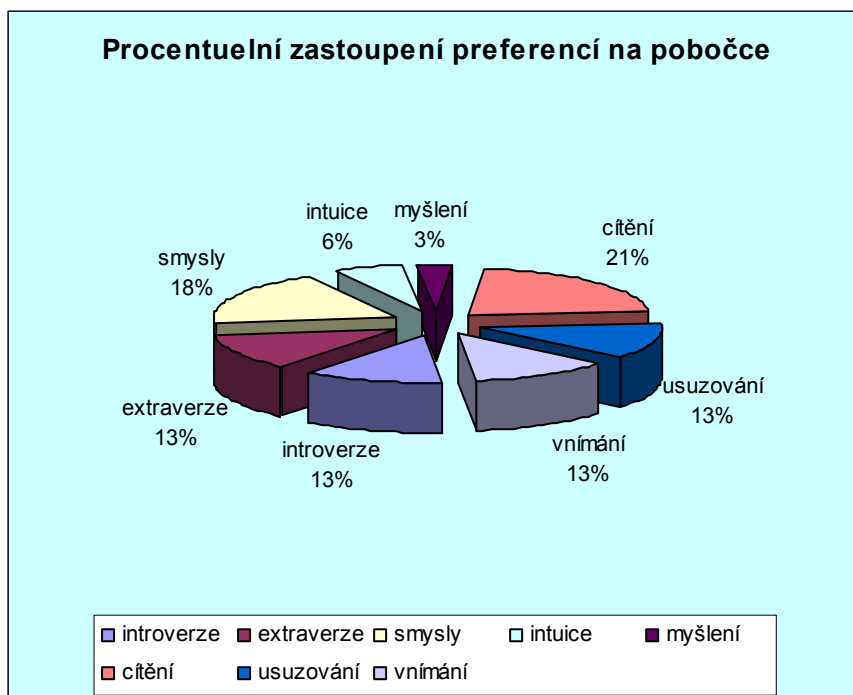
Téměř to vypadá to, že chci být jen kritikem. Já ale v této práci hledám cestu jak zdokonalit její činnosti a její osobnost. Má velmi dobré prezentační schopnosti, při kterých pokud se bude lépe držet podstaty věci, může z ní být excelentní prodejce. Mám za to, že by z ní v budoucnu mohla být výborná školitelka, ale musí nejprve zapracovat na některých uvedených dovednostech a vůli pro změnu. Což by u ní při dobrém namotivování nemělo být problém. Vedoucí při komunikaci s ní musí

rozhovor řídit a nesmí dopustit odklon od řešeného tématu. Stejně tak na poradách má uvedený typ sklony zabývat se v tu chvíli nepodstatnými problémy.

Zásady pro typ ISFP

Vzhledem k tomu, že kolegyně L již u nás na pobočce v současnosti není, budu pokračovat u své nové kolegyně K, které v dotazníku vyšel typ ISFP. Je introvertní typ což je téměř na první pohled znát. Je málomluvná a i při běžné rozhovoru nemá větší tendenci rozhovor rozvíjet. Svou práci dělá pečlivě a snaží se okamžitě reagovat na každý impuls nadřízeného či kolegů.

K jejímu rozvoji by prospělo pokud by byla více otevřenější, což však není v souladu s její typologií. Neskrývat jakýkoliv problém a nebát se ho hned řešit. Posouvání problému by mohlo mít výrazně horší dopad. Rozhodně by jí neuškodilo více asertivity. Typ ISFP pokud má stanoveny jasné úkoly tak se je snaží dodržovat. Nemá ráda nejistotu. Proto je důležité zajistit stabilní zázemí a pohodu, kterou jí vykonávaná pozice může dát. Rozhodně by jí neprospěl například přechod na pozici bankovního poradce. Uvedená kolegyně je méně čitelná a dost charakteristik na ni neplatí jako třeba vztah k hudbě nebo malířství, rukodělné práce a velké cítění. Může to ovlivňovat také to, že se zatím jasně neprojevila, což může souviset s její introverzí.



Graf 4 Zastoupení preferencí na vedené pobočce

Zásady pro typ ESXJ

Přesto, že kolegyně L v současnosti pracuje na jiné pobočce rád bych se také zmínil pár slovy o její typologii a jejím možném rozvoji. Stejně jako kolegyni D jí v dotazníku vyšel smíšený typ, v jejím případě ESXJ, který v sobě zahrnuje prvky jak typu ESTJ tak typu ESFJ.

Po zkušenostech při práci s kolegyní se přikláním spíš k typologii ESFJ. Jedná se o kolegyni nadmíru spolehlivou a pečlivou. Je samostatná a de facto „jsem o ní ani nevěděl“. Pokud dostala úkol snažila se ho sama splnit. Přesto, že jí vyšla jedna z preferencí E neviděl bych jí jako vyloženého extraverta. Hlavní charakteristika extroverze se na ní sice hodí, ale není to ta osobnost, která je všude vidět, slyšet a je jí všude plno. A rozhodně nedělá nic před tím než si to řádně rozmyslí. Je to vyloženě člověk kterého by chtěl mít každý vedoucí ve svém kolektivu. A pro pozici pokladníka na které je naprosto ideální typ.

Domnívám se, že by mohla také bez větších potíží zastávat i vedoucí funkci, ze začátku jako vedoucí pokladního úseku. Pokud by chtěla pracovat na vyšších pozicích měla by zapracovat na komunikaci. Je velmi těžké u uvedené kolegyně najít podstatné body k rozvoji, protože si myslím že je kompaktní osobností.

3.2. Další možné vedení lidí a srovnání

V další pasáži bych rád uvedl praktiky a poznatky, které můžou pomoci při poznávání, komunikaci a vedení podřízených (zdroj . M.C. TRITON, spol. s r.o., Evolution (materiál školícího programu pro operační vedoucí týmů) Praha: M.C. TRITON, spol. s r.o, 2007

Styly vedení lidí

Konkrétní styl vedení je dobré uplatňovat podle situace a podle toho, koho mám před sebou:

1. Direktivní styl

Silná orientace manažera na činnost, direktivní přikazování, stanovování cílů pro podřízené bez diskusím a konzultace.

2. Paticipativní styl

Lidé se podílejí na stanovování cílů, spolupráce a podřízených, významná orientace na vztah.

3. Koučovací styl

Silná orientace na vztah a růst lidí, manažerovi záleží především na motivaci pracovníka, vede formou zaučovacích otázek.

4. Volný styl

Manažer vytváří podmínky a deleguje i rozhodovací pravomoci. Ponechává pracovníky pracovat samostatně

Rozvoj pracovníka

Používáme styly podle situace a úrovně pracovníka.

Ad 1) Příkazování (direktivní způsob)

Manažer sděluje, co a jak se má dělat. Stanovené úkoly a cíle nekonzultuje a po zadání vykonává intenzivní kontrolu. Znalosti a dovednosti jsou velmi nízké.

Ad 2) Participace

Manažer rozvíjí znalosti a dovednosti pracovníků, motivuje a vtahuje podřízené do stanovování cílů, poskytuje intenzivněji zpětnou vazbu, rozvíjí s nimi vztah.

Ad 3) Koučování

Manažer se spíše soustředí na motivaci podřízených tím, že se jich ptá na řešení problému a dává jim příležitost podílet se na rozhodování. Vede je formou dobře cílených otázek. Znalosti, dovednosti podřízených i jejich psychická zralost jsou na vysoké úrovni. Pracovníci přicházejí na řešení sami. Manažer jim dává prostor při řešení náročnějších úkolů.

Ad 4) Delegování

Manažer vytváří podmínky tak, že podřízení jsou schopni úkoly zvládat plynně a samostatně. Pomáhá a podporuje pracovníky při zvládnání mimořádných událostí. Pracovníci jsou pracovně i psychicky zralí. Manažer se tak může věnovat strategickým záležitostem.

Dílčí závěr

Všechny styly mají v manažerské práci své místo a všechny jsou důležité. Ale každý má svou sílu za určitých okolností. Direktivní je dobré být tak v 10, maximálně v 20% situací. Hlavně v situacích kdy hoří nějaký termín, když jsou porušována pravidla, nebo když máme stanovený cíl a začínáme se od něj vzdalovat.

Volný styl pak tehdy, když věc nesouvisí s cíli naší práce, nebo pokud po nás pracovníci chtějí rozhodnutí v nějaké nedůležité věci.

Participativní a koučovací styl pak ve všech zbývajících situacích. Zvláště když máme alespoň trochu času a chceme pro druhé vytvářet prostor, vést je k větší odpovědnosti a aktivitě. To nejde jinak než participativně a pomocí koučování – direktivní styl totiž nevede k samostatnosti a odpovědnosti, právě naopak. Takže: není-li krize, neřítí-li se na nás živelná pohroma, kladme druhým otázky, použijeme 1. osobu množného čísla a sami hovoříme jako poslední.

Naprosto nejideálnější je však dovednost přepínat, měnit styly vedení podle situace. Dá se mu naučit a dá se zlepšovat.

Výrok G. K. Chestertona: „Pane Bože dej, ať jsem v těch situacích, kdy je to nutné, direktivní, v těch, pro které se to hodí, liberální a v těch zbývajících demokratický a participativní. A dej, ať ty jednotlivé typy situací od sebe umím rozeznat.“

3.3. Typy podřízených pracovníků

Závěrem bych se ještě rád zmínil o možných typech podřízených. Uvedu čtyři skupiny, které si i pojmenuji, uvedu rizika s nimi spojená a způsob jak se k nim chovat.

PILÍŘ

Kde je riziko: Pracovník může odejít ke konkurenci. Dotýká se jich, jsou-li manažerem vnímáni jako průměrní zaměstnanci. Jsou nemotivováni, pokud vidí, že ostatní dělají méně za stejnou odměnu. Jednoduché úkoly je převážně nudí. Hrozí jim vyhoření, protože mohou přebírat příliš mnoho zodpovědnosti.

Jak se k nim chovat: Oceňovat jejich práci. Dávat komplexní a strategické úkoly. Projevovat vděčnost za pomoc (neformálně). Sdílet jejich zkušenosti a dávat jim větší zodpovědnost. Snažit se je udržet, a aby spolupracovali s Nadšenci.

NADŠENEC

Kde je riziko: Dělají hodně chyb (nutno kontrolovat jeho práci). Ztrácí motivaci, nebude-li se někdo věnovat jejich rozvoji. Následkem chyb mohou ztratit sebevědomí a dostat strach. Mohou mít pocit, že jsou ztraceni ve velkých úkolech (je třeba postupovat postupně krok za krokem).

Jak se k nim chovat: Učit je, trénovat je, pomoci jim více si věřit a citlivě je vést. Ukázat jim jejich úspěch a naučit je učit se od Pilířů. Udržovat jejich zájem.

ROZBUŠKA

Kde je riziko: Jejich motivace stojí převážně na vnějších stimulech. Mohou ohrožovat pozici vedoucího (ostatní mohou toleranci k Rozbuškám vnímat jako ztrátu autority vedoucího). Nechtějí se příliš angažovat, přesunují úkoly na ostatní. Nechtějí se vzdát své „Status quo“ (stávající) pozice. Dávají špatný příklad, demotivují nadšence, zavalují práci ostatní. Nemají motivaci ke sdílení zkušeností, vidí to jako riziko, drží si informace. Jsou pohodlní, nemají rádi změny a můžou odejít ke konkurenci.

Jak se k nim chovat: Motivovat je cíli a termíny. Dávat jim obtížné samostatné úkoly a výzvy. Být formální. Je dobré se jich zeptat, jak si představují budoucnost. Nabídnout jim odměny. Učinit je viditelnějšími a ujistit je o jejich důležitosti.

PŘÍŽIVNÍK

Kde je rizik: Budou stát peníze a čas. Nemotivují, dávají špatný příklad. Ohrožují pozici vedoucího – vedoucí ukazuje, že neumí vyřešit nekompetentnost. Ukazují, že má vedoucí špatný úsudek o lidech. Vyžadují hodně pozornosti.

Jak se k nim chovat: Dávat jim krátkodobé a jednoduché úkoly, často je kontrolovat, aby vedoucí včetně něho viděl zda se zlepšil. Dávat termíny, kdy musí ukázat zlepšení, pokud neukáže, je dobré zavázat jeho odchod.

Dílčí závěr

Ve výše uvedené stati jsem se snažil přiblížit jednotlivé možné typy pracovníků se kterými se může vedoucí ve své praxi setkat. Udal jsem příklady z jakými riziky se můžeme u jednotlivých typů setkat a jak s nimi pracovat.

Mezi Pilíře patří z mého týmu kolegyně J. Kolegyně D a K bych zařadil mezi Nadšence. Kolegyně D má v poslední době mírné sklony k Rozbušce. V tom vidím velkou výzvu k nápravě a nutnost pracovat na jejím začlenění jako Pilíře. Nebude to však jednoduché vzhledem k tomu, že stále spousta znaků ji řadí mezi Nadšence. Musím se zaměřit na její silné stránky a více posílit její sebevědomí, které ztrácí při množících se chybách a návalu práce. K její nestabilitě napomáhají i osobní problémy. Proto i častější pochvalou musím docílit jejího většího klidu a vyrovnanosti.

Závěr

Ve své práci jsem se zabýval typologií osobnosti a způsobem jejího vedení. Dotazníkovou metodou jsem zjistil typ osobnosti jednotlivých kolegyň a uvedl velmi podrobný popis jejich osobnostních charakteristik. Vypracoval jsem zásady pro jejich rozvoj a vedení čímž bylo dosaženo cíle mé práce. Přesto se domnívám, že je stále prostor, zvláště u nové kolegyně k důslednějšimu poznávání. A tím se také ukazuje, že dotazník není všemocný a pokud člověka neznáme osobně blíže, nemusí být výsledek úplně přesný a jasný.

V první části práce jsem se krátce zmínil o historii a vývoji typologie osobnosti. Snažil jsem se přiblížit problematiku jednotlivých typů osobnosti a jakým způsobem je možno s nimi pracovat, rozvíjet a zdokonalovat jejich schopnosti.

Ve druhé části jsem ze šestnácti typů MBTI podrobně popsal šest, které se týkají kolegyň. Ve stručnosti jsem uvedl základní charakteristiky všech šestnácti typů, které nám mohou pomoci k další práci s jinými pracovníky. Dotazník dokáže zachytit spoustu faktů. Přesto některé aspekty povahy mohou být skryty nebo je nedokážeme pomocí dotazníků zjistit. Jak jsem výše uvedl tak spousta faktorů a vlastností kolegyň se shoduje ve výsledcích dotazníku a s tím co jsem vyzoroval z jejich chování již před jeho zpracováním. Dospěl jsem k závěru, že s každým jednotlivým člověkem se dá systematicky pracovat a docílit tak jeho růstu jak po stránce osobnostní, tak po stránce další možné kariéry.

Ve třetí části jsem určil způsob vedení a možnosti pro zdokonalení dovedností a vůle pro každou kolegyni.

Z výsledků mé práce lze jasně dokázat, že přestože typologie MBTI určuje 16 typů osobnosti, nelze každého člověka jednoznačně zařadit do jednotlivé kategorie. Každý člověk je jedinečná osobnost a má své individuální odlišnosti.

Dalším poznatkem je, že v naší populaci je zastoupeno téměř tři čtvrtiny extrovertů a jen čtvrtina introvertů. V podobném poměru jsou zastoupeni lidé s převahou smyslů a intuice, kde v populaci převažují právě smyslové typy opět třemi čtvrtinami nad jednou čtvrtinou lidí typu intuitivního. Lidé s převahou myšlení nebo cítění a usuzování nebo vnímání jsou naproti tomu zastoupeni téměř stejně.

Vzhledem k tomu, že jsme každý jiný, na každého platí jiná metoda komunikace a vedení, je důležité uplatňovat u každého individuální přístup.

Například extraverta musíme někdy brzdít v rozletu na rozdíl od introverta, kterého musíme zas někdy „nakopnout a rozhybat“ nebo ho doslova „vytáhnout z kouta“.

Je důležité, abychom znali jací jsou lidé se kterými pracujeme, abychom dokázali efektivně využít jejich potencial. Své kolegy bychom měli vybírat s ohledem na funkci, kterou budou zastávat abychom se vyhnuli budoucím problémům. Každému pracovníkovi bychom měli dávat takový prostor, aby byl co nejeftektivněji využit jeho potencial, jak ke spokojenosti jeho tak nadřízeného.

Má práce by měla sloužit k tomu, aby přiblížila možnosti typologie osobnosti jak pro mě, mé kolegy, tak pro toho kdo by se chtěl zdokonalit v poznávání lidí a v možných stylech práce s nimi. Ukazuje, že není jen jeden způsob, jak zjistit typ a povahu člověka a zabývá se velmi podrobně jedním ze způsobů. Dotazníkovou metodou MBTI jsem zjistil typ osobnosti a některé jsem podrobně popsal. Na základě popisu jsem stanovil postup pro další zdokonalování a vývoj jednotlivých kolegyň. Z uvedeného jednoznačně vyplívá, že pokud chceme lépe vést své podřízené, měli bychom je důkladně znát. Pokud jsme je poznali, jasně si stanovit cíl pro uchování stávajících dobrých vlastností a zlepšení těch, které to potřebují. Po určité době, kterou si jasně stanovíme bychom měli vyhodnotit výsledek našeho snažení a stanovit další postup.

Výsledkem mé práce je jasné stanovení typu osobnosti u spolupracovnic, které mi pomohlo je blíže poznat a stanovit možné cesty k jejich co nejlepšímu vedení.

Úplným závěrem bych chtěl uvést to, že žádná typologie nemůže nahradit srdečný a osobní přístup a cit pro jednání s lidmi. Pomůže nám odhalit jednotlivé rysy člověka, ale nepomůže nám ho aplikovat v práci a v životě. To už je na nás a na našich schopnostech. Ať je typ člověka jakýkoliv a ať jsou jeho preference obráceny kterýmkoliv směrem, je třeba mít na mysli, že typologie je nástroj k pochopení a vysvětlení charakteristik osobnosti a neměla by sloužit jako výmluva. Každý typ a každá preference má své odvrácené stránky a poznání typologie má sloužit k tomu, abychom je odstraňovali u sebe a chápali u jiných. To je nejideálnější cesta k vedení a rozvoji jak sebe ta i druhých.

Resumé

Má práce si klade za cíl stručně a přehledně ukázat typologii osobnosti, její vedení a rozvoj.

V první části se zabývám otázkou, co nás vede ke zjišťování typů osobnosti a podrobně vymezuje pojem osobnost. Dále se věnuji pojmu typ osobnosti, typologie osobnosti a jejím stručným historickým vývojem. Blíže popisují šestnáct osobnostních typů MBTI. A lehce přiblížím pojem temperament.

V druhé části se zabývám přípravou a vyplňováním dotazníku. Dále dotazník vyhodnocuji a určuji jednotlivé typy osobnosti. Součástí tohoto oddílu je i velmi podrobný popis charakteristik vyhodnocených typů. Následně uvádím podíl jednotlivých typů v populaci.

Ve třetí části vypracovávám zásady vedení a rozvoje pracovníků. Připravil jsem i graf ve kterém je zpracován podíl jednotlivých preferencí na pobočce. Zabývám se zde dalšími možnými způsoby vedení jako je direktivní, koučovací, participativní a volný styl. Stanovuji typy podřízených pracovníků a s tím spojená rizika a způsob chování. Krátce inspiroji manažery v organizačních schopnostech, sociální inteligenci a kariéře.

V práci jsem se snažil formou názorných grafů, tabulek a obrázků přiblížit problematiku přehledným způsobem.

Anotace

Ve své práci jsem se snažil přiblížit problematiku jednotlivých typů osobnosti a jakým způsobem je možno s nimi pracovat, rozvíjet a zdokonalovat jejich schopnosti. Stručně jsem shrnul historii vzniku a vývoj typologie osobnosti. Podrobně jsou popsány některé typy osobnosti typologie MBTI, v krátkosti jsou uvedeny základní charakteristiky všech šestnácti typů. Práce dává přehled o některých možných metodách přístupu k podřízeným. Z výsledků práce vyplývá, že znalost člověka je velmi důležitá pro jeho vedení a rozvoj. A k jeho poznání nám napomáhá typologie.

Klíčová slova

Typ osobnosti, extroverze, introverze, smysly, intuice, myšlení, cítění, posuzování, vnímání, typologie, typologie osobnosti, dotazník, rozvoj.

Anotation

In my work i tried to approach problematic of various types of personalities and how can we work with them and What kind of metod we can use to evolve and improve their personalities. I briefly summarize history of origin and progress of typology in detail I described some types of personalitis of typology MBTI, shortly I presented basic metods of approach to underling. From the resolts of my work arise, that human konwledge is verry important for his lead and development and for his understanding is helpful typology.

Keywords

Type of personality, extroversion, introversion, preception, intuition, thinking, sensation, judging, perception, typology, typology of personality, questionnaire, progress.

Seznam použité literatury

1. Michal Čákrť, Kdo jsem Já a Kdo jste Vy? (typologie osobnosti pro manažery), Praha: Management Press, 1996
2. Otto Kroeger, Janet M. Thuesenová, Hile Rutledge, Typologie pro manažery, Praha: TRITON , 2006
3. Yvonne Faerber, Vedení lidí v praxi, Praha: Grada Publishink, a.s., 2007
4. Milan Nekonečný, Úvod do psychologie, Praha: Academia 2003
5. Rudolf Kohoutek, Sociální psychologie, Brno: IMS, 2004
6. M.C. TRITON, spol. s r.o., Evolution (materiál školícího programu pro operační vedoucí týmů) Praha: M.C. TRITON, spol. s r.o, 2007
7. David Gruber, Šetřme časem!, Praha: Management Press, 2002

8. Stehen R. Covay, 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život, Praha: Pragma, 1997
9. Karel Balcar, Úvod do studia psychologie osobnosti, nakladatelství SPN, Praha 1983
10. Zdroje z internetu, tisku a ostatních médií, a další