

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 - 2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jiřina Šuková

Typologie osobnosti v manažerské praxi

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014 - 2017

BACHELOR THESIS

Jiřina Šuková

Typology of the personality in managerial practice

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze 11. 2. 2017

Jméno autorky: Jiřina Šuková

Poděkování

Děkuji PhDr. Marii Vacínové, CSc., za vstřícnost při konzultacích, za odborné vedení, za věcné připomínky a cenné rady při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na typologii osobnosti a motivaci. Popisuje základní typologie osobnosti, na základě kterých můžeme charakterizovat určité typy lidí a předvídat jejich chování. Zabývá se tím, jaký vliv má typologie osobnosti manažera na aktivity, které souvisejí s vedením a řízením lidí. Zejména se věnuje celosvětově používané typologii MBTI. Pozornost je také věnována vnitřní motivaci. Teoretické poznatky jsou využity v průzkumu, který je zaměřen na to, jak odhadnout typologii konkrétního člověka.

Klíčová slova

Cítění, extraverte, introverte, intuice, motiv, motivace, myšlení, osobnost, rozvoj, smysly, typologie, vnímání.

Annotation

Bachelor thesis is focused on the typology of personality and motivation. Describes the basic typology of personality, based on which we can characterize certain types of people and predict their behavior. It deals with the impact of the typology of the personality of the manager on activities related to the leadership and management of people. In particular, is devoted to globally used the typology of the MBTI. Attention is also paid to internal motivation. Theoretical insights are used in the survey, which is focused on how to estimate the typology of a particular person.

Keywords

Intuition, development, extraversion, feeling, introversion, motive, motivation, perception, personality, senses, thinking, typology.

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 OSOBNOST	12
1.1 Význam slova osobnost	14
1.2 Pojem osobnost ve vědecké psychologii	15
1.3 Emocionální inteligence	16
1.3.1 Asertivita.....	19
2 MOTIVACE.....	20
2.1. Motivy a motivace osobnosti.....	20
2.1.1 Motiv úspěchu.....	24
2.1.2 Motiv nezávislosti.....	24
2.1.3 Motiv postavení a autority	25
2.1.4 Motiv vztahů	26
2.1.5 Motiv jistoty a bezpečí.....	26
2.1.6 Motiv rovnováhy a komfortu	27
2.2 Maslowova hierarchie motivů	27
2.3 Další teorie motivačních potřeb	29
3 TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....	32
3.1 Hyppokratova typologie čtyř temperamentů	32
3.2 Typologie osobnosti podle I. P. Pavlova	34
3.3 Eysenckova typologie osobnosti.....	35
3.4 Kretschmerova typologie osobnosti.....	37
3.5 Typologie osobnosti podle C. G. Junga.....	38
4 MYERS – BRIGGS TYPE INDICATOR	39
4.1 Historie MBTI.....	40
4.2 Extraverze a Introverze	41
4.3 Smyslové a intuitivní vnímání	42
4.4 Myšlení a Cítění.....	46
4.5 Usuzování a Vnímání.....	48
4.6 Dynamika typu a celoživotní rozvoj.....	50
4.6.1 Předškolní věk.....	50

4.6.2	Věk školní docházky.....	51
4.6.3	Věk střední a vysoké školy	51
4.6.4	Období středního věku.....	51
4.6.5	Období po padesátce	52
4.7	Charakteristika šestnácti osobnostních typů.....	52
4.7.1	Extravertní typy s převahou myšlení (ESTJ a ENTJ).....	53
4.7.2	Extravertní typy s převahou citění (ESFJ a ENFJ).....	54
4.7.3	Extravertní typy s intuicí (SNTP a ENFP).....	55
4.7.4	Extravertní typy se smyslovým vnímáním (ESTP a ESFP)	56
4.7.5	Introvertní typy s převahou myšlení (ISTP a INTP).....	57
4.7.6	Introvertní intuitivní typy (INTJ a INFJ).....	58
4.7.7	Introvertní typy s převahou citění (ISFP a INFP).....	59
4.7.8	Introvertní smyslové typy (ISTJ a ISFJ).....	61
5	VYUŽITÍ ZNALOSTI TYPOLOGIE V PRAXI.....	63
5.1	Způsoby rozhodování, řešení problémů a zavádění změn.....	64
5.2	Nepřítomnost rozdílů	68
5.3	Přijímání změn – metoda Z.....	68
5.4	Charakteristika čtyř temperamentů	69
5.4.1	Temperament „Strážce“	69
5.4.2	Temperament „Průzkumník“	69
5.4.3	Temperament „Idealista“	70
5.4.4	Temperament „Racionalista“	70
	PRAKTICKÁ ČÁST	72
6	PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	72
6.1	Cíl průzkumu a cílová skupina	72
6.2	Metody průzkumu	73
6.2.1	Rozhovory s manažery.....	73
6.2.2	Dotazník MBTI.....	73
6.2.3	Dotazník na zjištění motivace	73
6.3	Hypotézy.....	74
6.4	Popis postupu průzkumu	74

7	VÝSLEDEK PRŮZKUMU	76
7.1	Typologie manažerů	77
7.2	Motivace manažerů	81
7.3	Ověření hypotéz	81
7.4	Shrnutí průzkumu	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
	SEZNAM ZKRATEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem typologie osobnosti při řízení a vedení lidí. Lidské zdroje a jejich řízení mají velký vliv na úspěch každé organizace. Každý manažer je však jiný. Manažerská role nemá pevně stanovený rejstřík vlastností nebo schopností. Úloha manažerů je při vedení a řízení lidí velice důležitá. Řízení lidských zdrojů není záležitostí pouze personalistů, je to oblast, která patří do každodenní práce každého manažera. Především se jedná o aktivity jako je hodnocení zaměstnanců, poskytování rozvojové nebo korektivní zpětné vazby, zadávání úkolů nebo komunikace změny.

Autorka této práce má dvacetileté zkušenosti s vedením a řízením lidí a z vlastní praxe může potvrdit, jak je důležité, aby manažer rozuměl sobě, aby byl schopen svůj styl chování a komunikace přizpůsobit druhé straně a také aby dokázal úspěšně předvídat chování druhé strany. Právě znalost osobnostního typu je jednou z cest, která vede k většímu mezilidskému porozumění a pomáhá k efektivnějšímu vedení jednotlivců i celých týmů. Autorka je si vědoma, že typologie osobnosti má vliv na způsoby, kterými manažer komunikuje se svými podřízenými, se svým týmem. V teoretické části se proto věnuje tématu osobnost jako takovému, zabývá se oblastí motivace a typologií osobnosti.

Významná část bakalářské práce je věnována celosvětově známé typologii MBTI. Díky této typologii je možné získat popis osobnosti na základě čtyř základních oblastí. V této části práce se autorka věnuje popisu jednotlivých typů, zaměřuje se na způsoby, které jsou pro jednotlivé typologie charakteristické při rozhodování, řešení problémů nebo zavádění změn.

V praktické části se autorka zaměřuje na zmapování populace manažerů pomocí testu MBTI a testu zaměřeného na zjištění vnitřní motivace. Výsledky testu MBTI porovnává s odhadem, který vznikl na základě rozhovorů a předcházely testování a zároveň hledá souvislosti s vnitřní motivací.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda je možné formou rozhovoru odhadnout typologii manažera a následně tyto poznatky využít při zaměřením na další rozvoj manažerských dovedností konkrétního manažera.

TEORETICKÁ ČÁST

1. OSOBNOST

Snaha změřit, posoudit, odhadnout osobnost je stará tisíce let. Projevy každého člověka jsou v určitých situacích velice různé. Osobnost tvoří celá soustava vlastností, které jsou pro každého jedince specifické. Jedná se o vlastnosti, které se týkají jeho chování, schopností, způsobu života, vztahu k ostatním lidem a ke společnosti. Každý člověk má jiné vlastnosti osobnosti. Vlastnosti osobnosti jsou také někdy označeny slovem charakter. Autorky Vacínová, Trpišovská, Farková (2010, s. 51) uvádějí, že slovem charakter se zpravidla označují vlastnosti, které jsou pro jedince příznačné a poměrně stálé. Charakter v sobě zahrnuje vlastnosti, které souvisejí se všemi skupinami psychických funkcí. Může se jednat o přesvědčení člověka, o jeho postoj. Dále o jeho citové hodnocení, impuls k rozhodování a jednání a zdolávání překážek. Vágnerová (2007, s. 215) uvádí: *„Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, který determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.“* Cakirpaloglu (2012, s. 16) uvádí, že téměř každá teorie osobnosti se snaží vymezit základní charakteristiky a podstatu osobnosti. Dále uvádí: *„Ve většině definic se vyzdvihuje, že osobnost představuje souhrn, souvislosti či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka.“* Podle autorek Rymešové a Chamoutové (2014, s. 57) je struktura osobnosti relativně trvalý a uspořádaný celek rysů osobnosti. Tyto rysy pak určují způsob prožívání, chování a reagování jedince. Podle autorek je to celek, který se mění během života jen zvolna. Proto je možné odhadnout chování člověka v určitých běžných situacích. Podle těchto autorek rozlišujeme tři složky osobnosti, které můžeme vyjádřit odpověďmi na tři základní otázky:

- „*Co člověk dokáže, co umí?*“ - popis jeho schopností, dovedností, znalostí
- „*Co člověk chce?*“ - o co se snaží a jak moc se snaží, jaká je jeho motivace
- „*Jaký člověk je?*“ – popis temperamentu a možná i hodnocení charakteru

Každý člověk se nějak projevuje navenek. Některé vlastnosti osobnosti však mohou být ukryty uvnitř a projeví se jen v určitých situacích. Vlastnost jako odvaha se může objevit jen za specifických okolností. I když známe člověka mnoho let, může nastat situace, kdy nás jeho reakce překvapí, a to jak pozitivně, tak i negativně.

Říčan (2010, s. 13 - 14) upozorňuje: „V jazyce je skryto „zašifrováno“, obrovské množství psychologických poznatků, které se nahromadily za tisíce let, kdy lidé přemýšleli o tom, jak sdělit své vlastní prožitky druhým, jak vysvětlit své jednání, jak pochopit jednání jiných lidí atd. Každý autor může definovat své pojmy, jak uzná za vhodné, použije-li k tomu však slova z běžné řeči, musí počítat s tím, že čtenáři budou mít sklon chápat je právě v tom smyslu, který mají v běžné řeči. Musí dokonce počítat s tím, že i on sám bude stále v pokušení „sklouzávat“ k těmto významům ve svém odborném myšlení.“ Dále uvádí, že slovo „osobnost“ má v psychologii tři významy tj. tři pojmy osobnosti.

1. Hodnotící pojem – slovo osobnost používá laik zejména v hodnotícím významu.
2. Psychická individualita jedince – osobností se rozumí odlišnost jedince od jiných jedinců, především od jedinců stejné kultury a téhož věku.
3. Osobnost jako architektura či struktura (uspořádání) celku psychiky – zkoumání osobnosti je analogické ke zkoumání anatomie a fyziologie lidského těla.

Podle Říčana (Tamtéž, s. 15) neexistují definice správné a nesprávné, nýbrž pouze a více nebo méně užitečné nástroje poznání.

Osobnost můžeme chápat také podle toho, jak je subjekt (člověk - jedinec) akční, jaké má představy o životě, jakými se vyznačuje charakteristikami, jaké má vlastnosti, jaká je individualita. Když člověka známe, můžeme předpokládat, jak se zachová v různých situacích, umíme předvídat jeho chování a můžeme tomu uzpůsobit své chování, jednat s ním adresně.

Do základních vlastností můžeme zařadit:

- Schopnosti – co dokáže, jaké nároky zvládne, jaký je schopen podat výkon, co už je nad jeho síly, kdy už výkon nepodá. Za obecnou schopnost lze považovat inteligenci – schopnost učit se, adaptovat se na nové situace, orientovat se v tom,

jak se učím, co mi pomáhá k výkonu, schopnost hledat nové způsoby a metody, rozumět novým situacím, shromažďovat poznatky, akumulovat poznání.

- Temperament – převažující tendence v citovém prožívání, tendence reagovat vzrušením nebo útlumem, temperament souvisí s emočním prožíváním. Emoce jsou rozdílné u různých lidí a v různých situacích. Rozdílná je i intenzita, někdo reaguje silně vzrušeně, jiný je zdrženlivý, neprojevuje emoce navenek.
- Charakter – jakými principy a zásadami se člověk řídí. Vlastnosti charakteru se navenek projevují určitým chováním, které je relativně stálé. Některé z těchto vlastností jsou pevné, máme je v sobě. Jiné jsou určovány situací, máme o tom povědomí, sklon to dodržovat, musí být ale něco v okolí, co to upevní.
- Odolnost – jakou snese zátěž, jak je odolný proti stresu. Odolnost chápeme jako způsobilost překonávat stres. Odolná osobnost umí pohlédnout za nezdár, vyvodit příčiny a stanovit, jak dál postupovat, hledá řešení, dívá se do budoucnosti.

1.1 Význam slova osobnost

Slovem osobnost, v laickém pojetí, myslíme člověka, který je něčím výjimečný. Se slovem osobnost se setkáváme v běžném životě velice často. Helus (1995, s. 28 - 29) výstižně popisuje rozdíl mezi hovorovým významem slova osobnost a pojmem osobnost ve vědecké psychologii. „V řeči laické psychologie se setkáváme se slovem osobnost poměrně často. Slyšíme například výrok, že mezi našimi společnými známými je František X osobností. Nebo že z našich herců byl Rudolf Hrušínský zcela mimořádnou hereckou osobností. Historik se ptá po osobnostech našich dějin a my s napětím očekáváme, koho a proč uvede nebo naopak neuvede. Tím nám prozradí, jak vlastně chápe naše dějiny, které problémy v nich považuje za rozhodující. Můžeme se setkat s názorem, že básník Vítězslav Nezval si jako občan počínal rozporupně, ale navzdory tomu byl nepochybně mimořádnou osobností. O někom se dočteme, že byl mravní osobností, rozpolcenou osobností, tragickou osobností, nedoceněnou osobností atd.“ Podle Heluse (Tamtéž, s. 29) tyto soudy poukazují na výjimečnost, která v nás vyvolává úžas nebo respekt či vzbuzuje potřebu uznání nebo ohledu.

Je smutné, že v dnešní informační a konzumní společnosti je často za osobnost považován člověk, který je mediálně známý nebo který je velmi aktivní na sociálních sítích a nikoliv člověk, který má pevné morální hodnoty a zásady.

Osobností je každý jedinec. Osobnost je jedinečný celek, který se stále rozvíjí. Je však i ohraničený dispozicemi.

1. 2 Pojem osobnost ve vědecké psychologii

Helus (1995, s. 29) uvádí: „*V současné psychologii se setkáváme se třemi odlišnými přístupy k pojmu osobnost.*“

První přístup Helus (Tamtéž, s. 29) popisuje takto: „*Osobnost jako problém celistvosti člověka, jejích součástí a charakteristik.*“

Tento přístup lze charakterizovat jako přístup, který se zabývá především oblastí vlastností, jejich poznávání a definování. Díky tomuto přístupu poznáváme vlastnosti, které má člověk společné s ostatními nebo naopak odlišné, tj. které vlastnosti tvoří jeho individuální profil.

Druhý přístup Helus (Tamtéž, s. 29) charakterizuje takto: „*Osobnost jako ústřední téma vyrovnávání se člověka s jeho okolím a se sebou samým. Někteří autoři zdůrazňují, že osobností celistvost člověka není prostě dána skladnou nějakých rysů (vlastností), které tady jednoduše jsou, ale je vždy výsledkem určitého směřování života člověka.*“

Každý člověk se v průběhu života dostává do různých situací, které musí nějakým způsobem řešit a vyrovnat se s nimi. Může se jednat o situace jako je změna zaměstnání, ztráta blízké osoby, odchod dětí z domova apod. Jakým způsobem tyto situace zvládneme, má vliv na další rozvoj jeho osobnosti.

K třetímu přístupu Helus (Tamtéž s. 30) uvádí: „*Konečně se v psychologii setkáváme se stanoviskem, že problém osobnosti je především v naší potencialitě (možnosti, šanci, perspektivě, naději) plně rozvinout, uskutečnit bohatství našich vloh, realizovat svůj jedinečný svéráz, vyjádřit smysl svého života. Vždyť každý z nás v sobě*

nese od chvíle svého narození široké spektrum možností čemu se naučit, co dokázat, čím nebo kým se stát, kam až dospět. Příklad od případu je míra realizace tohoto spektra možností různá. Mnohé z toho, co se v nás mohlo rozvinout, co jsme se mohli naučit, zůstalo nevyužito a jakožto šance v nás zaniklo. Důvody mohou spočívat:

- v nepříznivých sociálních poměrech (např. chudobě);*
- v utlačujícím politickém systému (např. rasové nebo ideologické diskriminaci);*
- v narušených mezilidských vztazích (traumatizujícím rodinném prostředí, lhostejnosti k našim touhám a potřebám);*
- v neefektivním vzdělávacím systému (např. nezajímavém způsobu vyučování, příliš vysoké nebo naopak příliš nízké náročnosti, jednostranné skladbě učiva).“*

Jako za jeden z dalších důvodů, které mohou ovlivnit rozvoj každého člověka autorka považuje to, že jedinec nevidí smysl a užitek určitého konání, a tak zůstane potenciál nevyužit.

Psychologie osobnosti se vyvíjela nezávisle na obecné psychologii. Snaží se popsat, v čem se jednotlivci liší a v čem se podobají a hledá vysvětlení pro tyto rozdíly. Vytváří různé teorie a zabývá se řadou témat. Jedním z témat je, jaký vliv má dědičnost a výchova jedince na jeho osobnost. Dalšími tématy jsou motivace nebo vývoj osobnosti v čase.

1. 3 Emocionální inteligence

Důležitou složkou emocionality je emocionální inteligence jako komplexní způsobilost řešit emocionální problémy. Autorka této práce chápe emocionální inteligenci jako součást sociální inteligence. Populární knihu na téma emoční inteligence napsal D. Goleman, který chápe emoční inteligenci jako úspěšné zvládnutí mezilidských vztahů, které ovšem předpokládá také úspěšné sebeovládání. K přijetí konceptu emocionální inteligence vede několik skutečností, především to, že neexistuje vysoká korelace mezi obecnou a sociální inteligencí. Dále také to, že obecná inteligence

koreluje poměrně nízko s životní úspěšností. Obecná inteligence slouží jako komplex kognitivních dispozic k řešení praktických problémů. Řešení sociálních problémů či problémů v mezilidských vztazích vyžaduje zvláštní druh inteligence, kterou Thorndike nazval „sociální“ a Goleman „emocionální“. Goleman přejímá znaky emocionální inteligence, které stanovil Gardner a přijmul je také Salovey.

„Podle amerického psychologa Daniela Golemana se emoční inteligence skládá z pěti složek, které se vzájemně ovlivňují. Jedná se o:

- 1. Znalost vlastních emocí: vědomé rozpoznání citu v okamžiku jeho vzniku, neboť uvědomování si svých citů je nezbytné pro sebeporozumění a hlubší pochopení psychologie. Umožňuje to lepší rozhodování, např. koho si vzít za manžela nebo manželku.*
- 2. Zvládání emocí: je to schopnost nakládat se svými city tak, aby odpovídaly situaci, např. zklidnit vlastní rozčílení, setřást ze sebe dnes tak běžné pocity úzkosti, sklíčenosti či podráždění, je to schopnost vyvíjející se ze sebeuvědomování.*
- 3. Schopnost sám sebe motivovat. Je to snaha zapojovat city do našich snah tak, aby vedly k získávání vědění, k tvořivosti a k úspěšné činnosti vůbec, což je spojeno se schopností odkládat uspokojení, ale také s potlačováním zbrklosti a dalších schopností.*
- 4. Vnímavost k emocím jiných lidí: tato schopnost bývá také označována jako empatie (vcítění). Rozvíjí se s rostoucím emočním sebeuvědomováním, umožňuje poznávat to, co si druzí přejí.*
- 5. Umění mezilidských vztahů: jde vlastně o rozvíjení a uplatňování empatie, neboť uspokojivé mezilidské vztahy závisí do značné míry na tom, zda je člověk schopen vcítit se do emocí ostatních a přizpůsobit tomu svoje jednání.“*
(Wikipedie, [2015]).

Podle Golemana jsou všechny emoce popudy k jednání a je proto velmi důležité, chceme-li uspět v interpersonálních interakcích, abychom rozpoznávali své vlastní emoce i emoce druhých (Nakonečný, 2000, s. 191).

Podobně jako IQ, také EQ sestává z určitých komponent. I když se rodíme s určitou obecnou emoční inteligencí, tyto kompetence nejsou vrozené. Jednotlivé emoční kompetence získáváme a rozvíjíme během života učním.

- Sebeuvědomění
 - sebeúcta a ohleduplnost vůči sobě
 - schopnost uvědomovat si své emoce
 - intuice
 - seberealizace
 - nezávislost

- Sebeovládání
 - schopnost odolávat náhlým impulzům
 - odolnost vůči stresu
 - flexibilita a kreativita
 - umění radovat se a být šťastný
 - optimismus, pozitivní myšlení

- Sociální uvědomění
 - empatie (schopnost vžít se)
 - schopnost ověřovat si skutečnost
 - sociální odpovědnost

- Řízení vztahů
 - schopnost budovat a udržovat vztahy
 - asertivita
 - schopnost řešit problémy

1. 3. 1 Asertivita

Asertivní chování můžeme nazvat zlatou střední cestou mezi agresivním chováním, které je příliš útočné a pasivním chováním, které lze nazvat přílišnou ústupností. Asertivní chování umožňuje přímo vyjádřit své pocity, názory a potřeby a přitom zachovat příznivé vztahy. Mezi hlavní principy asertivního chování patří: právo říci ne, schopnost vyjádřit pocity, umění sdělit své potřeby, umění přijmout odmítnutí bez urážky, umění vyjádřit kritiku i pochvalu formou přijatelnou pro druhou stranu. Při asertivním chování je důležité hovořit za svou osobu, používat „JÁ jazyk“, hovořit o vlastních pocitech. V úvodu jednání vytvořit atmosféru vyznačující se vzájemnou úctou a tolerancí. Důležité je také vymezit hranici mezi fakty, se kterými pracujeme a pocity, které jsou sdělovány.

2. MOTIVACE

Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Je proto důležité definovat motiv. Slovo „motiv“ je převzaté z latiny, kde „motus“ znamená pohyb. Lze tedy konstatovat, že motiv je faktor, který uvádí věci do pohybu. Může jít o pohyb ve fyzikálním prostoru nebo o pohyb psychický – pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí apod. Obecně lze tedy říci, že motiv je faktor, který uvádí do pohybu jakoukoliv činnost nebo proces, je to cokoli, co vede k aktivitě (Říčan, 2010, s. 96).

2.1 Motivy a motivace osobnosti

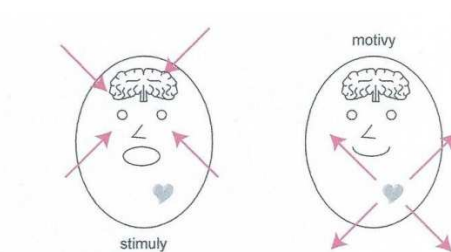
Cakirpaloglu (2012, s. 180) vysvětluje co je motiv a co motivace. Pojmem „motivace“ označuje proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle. Motivem je pak spouštěcí síla, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě. Zároveň vysvětluje rozdíl mezi motivem a potřebou. Motiv je tendence k určitému cíli, zatímco potřeba je vnitřní stav přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu. Motiv považuje za obecnější pojem než potřebu. Motiv zahrnuje jednak potřebu a jednak příslušné chování směřující k cíli, který potřebu uspokojí. Jako příklad uvádí pocit hladu (potřeba), která vyvolává představu jídla (cíl) a odpovídající tendenci (motiv) sníst potravu a uspokojit potřebu.

Motivace tedy přichází z vnitřních, osobních, biologických a psychologických příčin a z různých životních zkušeností a situací. Hlad a žízeň patří mezi biologické motivátory. Touha po úspěchu nebo po moci patří do psychologických motivátorů. Nároky a výzvy vyplývající z práce nebo z rodinných potřeb jsou příkladem externích motivátorů. Základním principem je, že motivace je osobní, přichází zevnitř. Nikdo nemůže motivovat druhou osobu, protože z vnějšku nedokáže kontrolovat vnitřní impulzy člověka. Každý člověk se musí motivovat sám a proto je odpovědný za svoji motivaci. Zvnějšku můžeme pouze působit na motivaci člověka, stimulovat ji. Motivace je také úzce spojena s emocemi.

Plamínek (2015, s. 16) poukazuje na to, že je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že její splnění je spojeno

s nějakou odměnou, která přichází zvenčí nebo je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který bude úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Pokud člověk něco udělá na základě vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k vyvolání ochoty něco udělat použijeme vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě má vliv na vznik žádoucího chování vnější situace, ve druhém případě vnitřní svět motivovaného člověka.

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek J. 2015, s. 16

Podle Cakirpaloglu (2012, s. 181) motivace a motivy mají ryze individuální povahu. Neexistují dva lidé s totožnou motivační sestavou. Pro každého člověka má tentýž motiv osobitý význam. Platí to i pro biologické potřeby, jakými jsou jídlo, pití nebo sex. Všechny vrozené motivy lidé realizují a prožívají způsobem, který odpovídá konkrétnímu jedinci a souhlasí s jeho fyziologickými a psychickými charakteristikami. Veškeré lidské motivy podléhají sociálním vlivům, učení a individuální zkušenosti a to včetně těch vrozených.

Říčan (2010, s. 95) uvádí: „*Jestliže chceme porozumět jednání lidí, pochopit je a předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo čeho se bojí, v co doufají, o čem sní. Ptáme se, jaké síly jimi hýbou, odborně řečeno: Jak silně a k čemu jsou motivováni.*“

Autorka této práce absolvovala v roce 2012 vzdělávací akci na téma „ Motivace a rozvoj lidí“. Cílem bylo:

- Porozumět principům a zdrojům motivace lidí.
- Naučit se identifikovat motivy druhých a umět přizpůsobit jim svůj styl vedení lidí a styl komunikace.
- Uvědomit si svoje osobní výzvy spojené s motivováním lidí a získat doporučení k jejich zvládnutí.
- Porozumět základním podmínkám pro rozvoj lidí.

Důležité bylo si uvědomit, že motivace přichází z vnitřních, osobních, biologických a psychologických příčin a z různých životních zkušeností a situací. Hlad a žízeň jsou biologické motivátory. Touha po moci a potřeba blízkosti jsou psychologické motivátory. Nároky vyplývající s práce a rodinných potřeb jsou příkladem externích motivátorů. Základním principem motivace je, že motivace je osobní, tedy přichází zevnitř. Nikdo nemůže motivovat druhou osobu z jednoduchého důvodu, a to že nikdo zvenku nedokáže kontrolovat vnitřní impulzy člověka.

Na této vzdělávací akci autorka získala nejen teoretické znalosti z oblasti motivace, ale také možnost praktického ověření ve spolupráci s ostatními účastníky a následně ve své praxi. Také získala test, který využila pro provedení průzkumu, kterému se věnuje v praktické části této práce. Zároveň si uvědomila, že manažer nedokáže motivovat své podřízené. Každý člověk se musí motivovat sám, a proto je za svoji motivaci zodpovědný. Co manažer dokáže, je inspirovat ostatní, působit na jejich vnitřní motivaci a ovlivnit ji směrem k akci. Úlohou manažerů tedy je inspirovat ostatní, poznat jejich motivaci a hodnoty a ovlivnit je směrem k dosažení společných cílů a úspěchů. Pouze tehdy, když manažer dokáže rozpoznat, inspirovat a ovlivňovat na základě individuálních motivátorů, může dosáhnout skutečný posun směrem k realizaci požadovaných výsledků.

Z poznatků získaných na uvedené vzdělávací akci vyplynulo, že vnitřní motivy můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- a) Motivy týkající se jednotlivce – zaměřené na úspěch a vyjádření jednotlivce.
 - motivy směřující k dosažení důležitých individuálních výsledků
 - motivy nezávislosti – snaha jednat nezávisle a samostatně
- b) Motivy týkající se jiných – zaměřené na kontakt s ostatními
 - motiv postavení a autority – vyhledávání příležitostí pro uznání, prestiž
 - motiv vztahů – snaha hledat příležitosti pro budování silných vztahů
- c) Motivy týkající se prostředí – zaměřené na prostředí, ve kterém se člověk pohybuje
 - motiv bezpečí a jistoty – směřování k vytváření prostředí, které poskytuje bezpečí a stabilitu
 - motiv rovnováhy a pohodlí – snaha vyhledávat a vytvářet prostředí, které je příjemné a nestresující

Většina lidí věří, že peníze jsou významným motivátorem. Ve skutečnosti výzkumy ukazují, že ostatní motivátory jsou mnohem výraznější. Abraham Maslow ve své práci o hierarchii lidských potřeb zjistil, že peníze patří mezi základní potřeby. Čím je vyšší úroveň potřeb, tím nižším motivátorem jsou peníze. Motivace každého z nás přichází zevnitř. Pokud zjistíme co je tím hlavním motivátorem, tak můžeme tuto motivaci stimulovat. Většina z nás má zastoupené všechny uvedené motivy, ovšem některé z nich jsou silnější. Pokud u jedince převažuje motiv úspěchu, je důležité pověřit ho novými projekty, vytvářet nové výzvy, dávat příležitost pro osobní rozvoj a kariérní růst. U motivu nezávislosti je pak důležité poskytnout potřebný rozsah svobody, flexibilní práci, stanovovat co má být hotovo, avšak nesvazovat přílišnými instrukcemi, jak má postupovat. U motivu postavení a autority je pak důležité ocenění před ostatními, často se jedná o členy týmu, kteří mají přirozenou autoritu, jsou neformálními vůdci týmu a jejich získání je důležité například při zavádění změn. U lidí, které motivují vztahy, je důležité dbát na týmové setkání, na podporu týmové spolupráce, kulturu "my". V případě motivu bezpečí a jistoty je důležité poskytovat podporu a pozitivní zpětnou

vazbu. U motivu rovnováhy neboli komfortu, je důležité dbát na work-life balance, pomáhat stanovovat priority, ujistit je, že jsou ve správné roli.

Každá lidská činnost, tedy i pracovní potřebuje podnět, důvod, pobídku, pohnutku, čili motiv. Pokud je pracovní motivace výsledkem vnitřních popudů, pak ji považujeme za kladný rys povahy. Vnější motivací rozumíme podněty od ostatních spolupracovníků, tedy i od vedoucího (Vacínová, Trpišovská, Farková, 2010, s. 183).

2. 1. 1 Motiv úspěchu

Charakteristické pro tento motiv je touha uspět, převzít iniciativu a zodpovědnost. Lidé s tímto motivátorem umí sami sebe „nastartovat“, nastavují si cíle a potom je následují, sami sebe posouvají vpřed. Snaží se o dokonalost a osobní růst, často přesahují očekávání, vykonávají práci navíc, tvrdě pracují, aby dokončili zadaný úkol. Více se cítí ocenění za individuální úspěch než za týmový. Tento motiv má i svá rizika. Člověk s tímto motivem chce často všechno zvládnout, nabere si příliš práce a může se přetížít nebo vyhořet. Mívá potíže s delegováním, má pocit, že vše zvládne sám a lépe. Někdy se stane, že zaměření na úkol a výsledek je na úkor citlivosti vůči druhým. Může být také netrpělivý, mohou ho frustrovat aktivity, které považuje za ztrátu času nebo je považuje za neefektivní procesy.

U lidí s tímto motivátorem je důležité zabezpečit, aby vnímali rozvojovou snahu jako dostatečnou výzvu, ale přitom je potřeba dávat pozor, aby to nepřehnali se snažením. Je potřeba, při podávání konstruktivní zpětné vazby, mít na paměti, že tito lidé mají vysoké a někdy až perfekcionistické standardy. Je vhodné je povzbuzovat tím, že jim připomeneme, jak mohou využívat svoje silné stránky a postupně rozšiřovat svoje schopnosti.

2. 1. 2 Motiv nezávislosti

Lidé, u kterých převažuje motiv nezávislosti, upřednostňují samostatnou práci. Nemají rádi příliš omezení, nebojí se „ohnout“ nebo porušit pravidla. Dávají přednost přijímání vlastních rozhodnutí. Jejich přístup je individualistický a často vede k novým způsobům myšlení a realizování věcí. Můžeme je považovat za kreativní myslitele. Vyhýbají se angažování v týmových nebo skupinových projektech, nemají rádi

meetingy. Rádi se spoléhají sami na sebe, nemají rádi zasahování a určování co a jak mají dělat. Při zadání úkolu preferují stanovení cíle s tím, že cestu si nastaví dle svých preferencí. Lidé s touto preferencí mohou působit antisociálně a nekooperativně. Potřebují podnět z vnějšku, aby se podíleli na skupinových událostech a sdíleli svoje nápady a myšlenky. Mívají tendenci méně komunikovat. Jejich přístup může někdy vyústit až do situace „buď po mém, nebo nijak“. Může se také stát, že začnou porušovat pravidla až do neakceptovatelné míry.

Určitě je vhodné umožnit těmto lidem nastavit si vlastní cíle a cestu pro jejich dosažení, když rádi řídí svoji práci. Zároveň je potřeba stanovit pravidla, určité „mantinely“. Vzhledem k tomu, že mají tendenci pracovat samostatně, je vhodné zaměřit jejich pozornost na situace, kde práce s druhými urychlí jejich proces učení.

2. 1. 3 Motiv postavení a autority

Pro tento motiv je typická snaha usměrňovat aktivity druhých. Lidé s tímto motivem rádi řídí a vedou druhé, upřednostňují vedoucí role. Rádi ovlivňují rozhodnutí a přebírají vedení, vyhledávají příležitosti pro realizaci autority a kontroly. Mají zájem o kariérní postup a rozšíření zodpovědnosti. energii jim dodává veřejné uznání jejich schopností. Rádi spolupracují na projektech s velkou viditelností. Často se ocitají v roli neformálního leadera. V některých případech je mohou ostatní vnímat jako manipulátory. Může nastat také situace, že se příliš prosazují. Také se může stát, že se budou příliš soustředit na vztahy s nadřízenými, a to i za cenu narušení vztahů s kolegy a podřízenými. Rovněž mohou být panovační nebo se příliš zabírat tím, co si o nich myslí druzí.

Při stanovení strategie, jak zvládnout jedince, kterého motivuje zejména vliv a autorita, je důležité si uvědomit, že tito lidé oceňují uznání jejich úspěšnosti. Do rozhovorů resp. zpětné vazby je vhodné zahrnout, jak jejich další rozvoj ovlivní jejich další kariérní cestu. Pokud jejich touha vést se stane překážkou v efektivní komunikaci s druhými nebo ovlivní jejich schopnost naslouchat, je potřeba jim poskytnout korektivní zpětnou vazbu a zároveň jim poskytnout podporu a ukázat kroky, které jim pomohou postoupit vpřed a výše.

2. 1. 4 Motiv vztahů

Tito lidé jsou nejspokojenější, když spolupracují s druhými. Jsou přátelští, lidšší. Lehce vytvářejí vztahy, rádi se účastní týmové práce. Rádi organizují společenské události (např. narozeniny, týmové večírky). Mají rádi harmonii a příjemné vztahy v týmu. Rádi pomáhají ostatním a rozvíjejí osobní přátelství s kolegy z práce. Rizikem je, že se mohou zaměřovat na vztahy na úkor efektivity vlastní práce. Může být pro ně obtížné učinit samostatné rozhodnutí, mohou vyžadovat schválení od kolegů i v situacích, kde to vůbec není potřebné. Mohou mít tendenci vyhýbat se konfliktu a konstruktivní zpětné vazbě. Mohou se příliš zabývat tím, jak jich druzí vnímají a zda je mají rádi.

Je důležité si s nimi vybudovat vztah, nacházet pro ně způsoby, jak se rozvíjet díky spolupráci s druhými. Pomoci jim identifikovat a upravit jejich jednání v situacích, kde je nevyhnutelná samostatná akce a není vhodná spolupráce s ostatními. Pro podporu jejich učení využít delegování, aby to, co se naučili, učili druhé.

2. 1. 5 Motiv jistoty a bezpečí

Charakteristické pro tento motivátor je, že lidé mají rádi předvídatelnost ve vlastním pracovním prostředí. Vyhýbají se dobrovolnému zapojení do úkolů, které nejsou jasně definované. Požadují hodně informací a přesně stanovené postupy, nemají rádi překvapení. Charakteristická je pro ně spolehlivost a loajálnost. Mají rádi dlouhodobé, stabilní úkoly, kde jsou procesy a postupy stanovené. Nemají rádi změny, raději dělají věci tak, jak se vždy dělali, neradi hledají nové postupy. Jsou zaměřeni víc na přítomnost a minulost, než na přípravu na budoucnost. Mívají problém se svým rozvojem, pokud ho vnímají jako příliš „velké sousto“ a musí opustit svoji zónu komfortu nebo zavedené postupy.

Je potřeba jim stanovit konkrétní cíle a strukturované kroky, které budou schopni následovat. Je potřeba vysvětlovat, minimalizovat nejasnosti a pocit rizika. Používat pomalý, stabilní přístup. V případě zavádění změny postupovat „krok po kroku“. Pomáhat jim porozumět rizikům a důsledkům toho, když je nepodstoupí.

2. 1. 6 Motiv rovnováhy a komfortu

Lidé s tímto motivátorem mají rádi rovnováhu ve všech oblastech života. Jsou produktivnější, když nepracují pod stresem. Zvažují, zda si mají vzít další práci, jakmile to má znamenat zásah do osobního života. Usilují o komfortní a vyvážené prostředí v práci i v osobním životě. Jsou víc zaměřeni na dosažení spokojenosti než na dosažení statusu. Je to opačný typ, než osobnost, kterou motivuje úspěch. Pokud mají v životě rovnováhu, často se umí podívat na problémy s větší objektivitou a nadhledem. Druhým mohou připadat jako někdo, kdo nemá iniciativu. V některých situacích může docházet k tomu, že mimopracovní aktivity zasahují do jejich práce. Mohou získat pověst člověka, který nikdy nezapomene odejít včas. Mohou být méně produktivní než ostatní v týmu.

Je vhodné uznat jejich zájmy mimo práci a provázat na to, pokud je to možné, jejich rozvojové aktivity. Je důležité si uvědomit, že mají rádi různorodost a proto je vhodné ji zapracovat do rozvojových plánů. Při určení cílů je důležité stanovit dílčí kroky a důsledně ověřovat, zda postupují s úkoly vpřed. Zpravidla je lepší stanovit několik krátkodobých aktivit, než dlouhodobé úkoly. Pomáhat jim najít způsoby, jak získat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, např. jak pracovat efektivněji.

2. 2 Maslowova hierarchie motivů

Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, který je autorem Maslowovy pyramidy lidských potřeb. Potřeby řadí podle důležitosti. Do nejzákladnějších potřeb zahrnuje potřeby, které jsou důležité pro přežití člověka. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, člověk cítí potřebu uspokojit potřeby na dalších stupních. Potřeby dělí do pěti základních oblastí, které jsou hierarchicky uspořádány do tzv. pyramidy potřeb. Logika tohoto uspořádání spočívá v tom, že člověk nejprve uspokojuje základní potřeby (jíst, pít) a teprve potom uspokojuje potřeby ve vyšším stupni. Staví na tom, že hladový člověk se nebude zajímat o umění ani o to, jak jej vnímají lidé okolo něj. Teprve poté, co se nají, bude mít zájem uspokojovat vyšší potřeby.

Cakirpaloglu (2012, s. 185) uvádí, že Maslowova klasifikace motivů je soustava pěti úrovní, které jsou poskládány ve vertikálním pořadí a jejichž dno tvoří fyziologické potřeby, zatímco nejvýše postavené jsou aktualizační potřeby osobnosti. Dále uvádí: „*Maslowův motivační systém sestává z:*

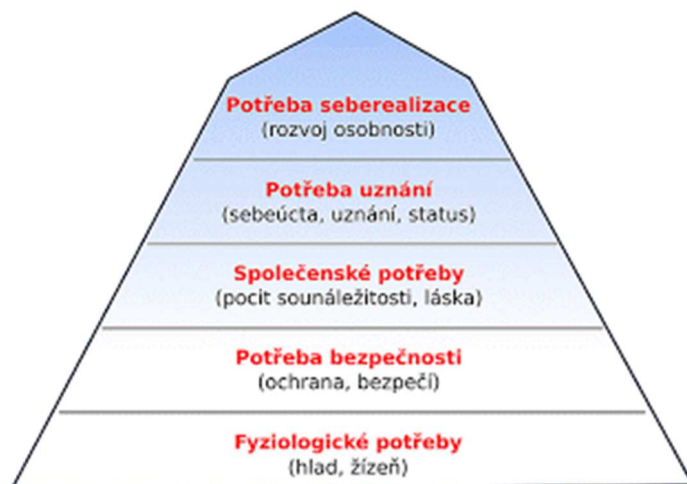
- *fyziologických potřeb (potřeba potravin, tekutin, vyměšování, kyslíku, přiměřené teploty, pohybu, spánku, odpočinku, sexuálního uspokojení, vyhnutí se bolesti);*
- *potřeb bezpečí (jistoty, stálosti, spolehlivosti, struktur, pořádku, pravidel a mezí, osvobození od strachu, úzkosti a chaosu);*
- *potřeb sounáležitosti (lásky, náklonnosti, shody, ztotožnění, potřebu někam patřit);*
- *potřeb uznání (sebedůvěry, sebeúcty, prestiže);*
- *potřeb seberealizace (sebenaplnění, potřeba uskutečnit to, čím daná osoba potenciálně je);“*

Podle Říčana (2010, s. 112) Maslowovy myšlenky vycházejí z pozorování především lidí šťastných a vnitřně i vztahově bohatých, které Maslow záměrně vyhledával. Obvykle se psychologové zaměřují na lidi nešťastné, kteří jejich pomoc nejvíce potřebují, což může být zavádějící.

Říčan uvádí: „*Stejně jako tomu je u mnoha jiných humanistických psychologů, je velmi nesnadné Maslowovy myšlenky exaktně dokázat, nebo naopak vyvrátit. Žijí potud, pokud přesvědčují, pokud psychologové a jiní profesionálové shledávají, že jim pomáhají, např. při poznání konkrétních lidí, při výchově či při psychoterapii, a také pokud oslovují vzdělanou veřejnost.*“ (Tamtéž, s. 112)

Cakirpaloglu (Tamtéž, s. 186) k Maslowově pyramidě dodává, že člověk není a nemůže být řízen biologickými požadavky. Neuspokojení nižších vrstev nemusí vést k zablokování potřeb vyšších.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Zrcadlo.blogspot.cz.

Dostupné z <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

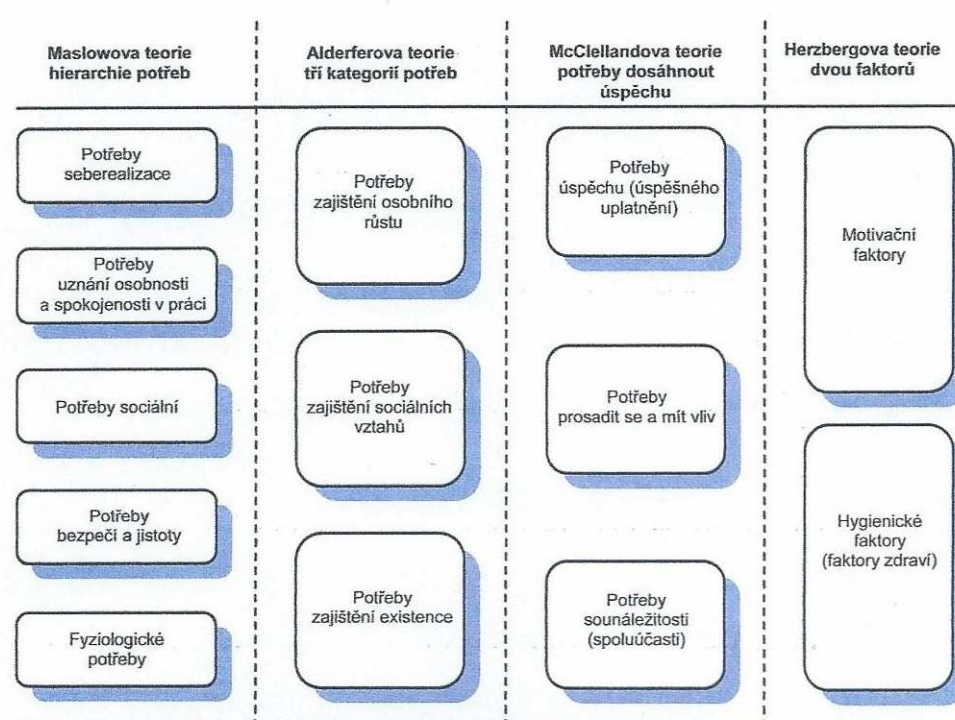
2. 3 Další teorie motivačních potřeb

Teorie motivace je oblast obsáhlá a stále se vyvíjející. Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin především analyzují důvody motivace a dávají určitá doporučení, jak stimulovat a aktivizovat motivaci.

- Alderferova teorie tří kategorií potřeb (někdy též Teorie tří motivačních faktorů)
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu (někdy též McClellandova teorie získaných potřeb)
- Herzbergova teorie dvou faktorů (někdy též Herzbergova dvoufaktorová teorie)

Vzájemný vztah Maslowovy teorie a těchto teorií je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3: Vzájemný vztah teorií spojených se zkoumáním motivačních příčin



Zdroj: Častorál Z. 2009, s. 99

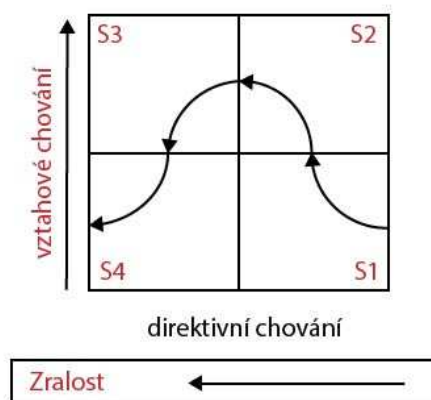
Častorál (2009, s. 99 - 101) uvádí, že Maslowova teorie hierarchie potřeb předpokládá, že potřeby lidí lze uspořádat hierarchicky do pěti úrovní skupin. Potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování. Uspořádání naznačuje, že člověk nejdříve uspokojuje fyziologické potřeby. Jsou to například hlad, žízeň, teplo, spánek, mzda, zajištění rodiny, pracovní prostředí. Následně se snaží uspokojovat potřeby vyšší jako je potřeba bezpečí a jistoty např. pracovní uplatnění, zdravotní podmínky, zajištění na důchod. Dále potřeby sociální jako jsou vztahy na pracovišti, možnost sdružování se, sociální sounáležitost. Následují potřeby uznání osobnosti, do které můžeme zařadit společenské uznání a ocenění, uznání vedoucím a kolegy, vážnost postavení, autorita, osobní důvěra ve své schopnosti. Na nejvyšším stupni je potřeba seberealizace – osobní rozvoj a společenské uplatnění, splnutí osobních vizí s prací. Alderfova teorie tří kategorií dělí potřeby do skupin: zajištění existence, zajištění sociálních vztahů, zajištění osobního růstu. McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu je založena na potřebách: sounáležitost (dobré pracovní podmínky a vztahy), prosadit se a mít vliv,

úspěchu (úspěšného uplatnění). Herzbergova teorie dvou faktorů předpokládá, že dvě skupin faktorů jsou následující: hygienické faktory (chování podnikového managementu, podmínky na pracovišti, vybavení pracoviště, vztahy v organizaci a firemní kultura) a motivační faktory (ocenění, uznání, možnost osobního růstu, seberealizace, samostatnost, kreativita).

Častorál (2009, s. 101) zmiňuje, že motivační faktory mají význam i v zlepšování kvality a zvyšování pracovního výkonu. V současné praxi je nutné využívat kombinace nejrůznějších motivačních metod. Tento přístup vyžaduje od manažerů potřebné znalosti a umění vedení lidí.

Jednou z metod využívanou při vedení lidí je Situační vedení, znázorněné na obrázku 4.

Obrázek 4: Situační vedení



Zdroj: publi.cz

Dostupné z <https://publi.cz/books/114/04.html>

S1 = styl direktivní. Můžeme ho charakterizovat slovy: já vím, on neví.

S2 = styl participativní (mentoring). Lze ho popsat slovy: oba víme, já vím víc.

S3 = styl koučující. Můžeme ho vyjádřit slovy: já vím, on ví víc.

S4 = styl delegující. Je možné ho popsat slovy: já nevím, on ví.

3. TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Snad každý člověk někdy v životě chtěl lépe porozumět svému jednání a jednání druhých. Každý člověk je jedinečná osobnost, najdeme však i rysy, které jsou společné více osobám. Právě z těchto společných rysů vychází typologie osobnosti. Typologie nám umožňuje poznat sám sebe a odhadnout typologii druhých. Může nám pomoci přizpůsobit své jednání a chování typu druhého člověka. Díky tomu můžeme efektivněji komunikovat, snadněji nalézat společná řešení. Znalost typologie osobnosti nám může být užitečná i v řadě dalších situací. Například nám může pomoci při rozhodování jaké zvolit zaměstnání, kam směřovat svou kariéru. Typologií osobnosti je celá řada a cílem této práce není popsat všechny typologie. Tato práce se zaměřuje především na teorie typologie, které pomáhají v manažerské praxi.

3. 1 Hippokratova typologie čtyř temperamentů

Jednu z nejstarších typologií najdeme již ve starověku. Dodnes je často citována typologie čtyř temperamentů, která spočívá v rozdělení lidí podle jejich sklonu k převládajícím náladám. Tato typologie je připisována starořeckému lékaři Hippokratovi, který rozlišoval tyto typy temperamentů: sangvinik, melancholik, choleric a flegmatik. Choleric se snadno a silně vzruší, má sklon k výbušným citovým reakcím, které však netrvaly dlouho. Flegmatik se nespíše citově vzruší, má spíše sklon k citové vyváženosti, která někdy přechází v lhostejnost. Citové vzrušení sangvinika je povrchní a prchavé, bez dlouhodobých následků. Melancholici se vyznačují silnými hlubokými emocemi, mají tendence ke smutku a sklíčenosti (Helus, 1995, s. 34 - 35).

Čakrt (2008, s. 11) zmiňuje, že první typologie osobnosti je připisována řeckému lékaři Galénovi. Zároveň uvádí, že za duchovního otce je pokládán slavný Hippokratés. Sangvinika popisuje jako člověka dobrosrdečného, veselého, společenského, který živě reaguje, je optimistický a snadno se nadchne. Flegmatika popisuje jako klidného, jehož nelze snadno vyvést z míry, občas je lhostejný, netečný, pomalý a zpravidla spolehlivý a předvídatelný. Choleric vnímá jako člověka, který je snadno dráždivý, vztekavý a prchlivý, snadno se rozčílí, ale většinou rychle „vychladne“. Melancholika

charakterizuje jako typ, který má sklon ke smutku, který je rodilý pesimista. Je také pomalý, ale na rozdíl od flegmatika přecitlivělý až bolestínský a obtížně přizpůsobivý.

Římský lékař Galenos později doplnil Hippokratovu klasifikaci osobnosti a zároveň uvádí, že za hlavní přínos pro psychologii považuje Hippokratovu kategoriální soustavu čtyř temperamentových typů: cholerik, sangvinik, melancholik a flegmatik. Hippokrates ke každému temperamentu rozpoznal specifické emoční ladění, prožívání a projev. Cholerik je lehce vzrušivý, neklidný, náročný, neustále protestující a konfliktní člověk. Základní rozpoložení cholera je hněv. Sangvinik je příjemný, veselý a společenský člověk. Sangvinik se lehce vzrušuje a stejně lehce zklidní. Melancholik je opakem sangvinika. Jeho emoce vznikají pomaleji, avšak jsou silné a dlouhotrvající, přičemž převládá smutek. Flegmatik je klidný, neochvějný, málo citlivý a neaktivní člověk. Jeho emoce vznikají pomalu, jsou slabé a krátkodobé (Cakirpaloglu, 2012, s. 67).

Cakirpaloglu (Tamtéž, s. 67) považuje Hippokratovo pojetí temperamentu za kategoriální a také exkluzivní. Hippokrates vypracoval soustavu čtyř nezávislých povahových typů, které se vzájemně vylučují. Jinými slovy, člověk může být pouze sangvinik, melancholik, cholerik nebo flegmatik.

Cakirpaloglu (Tamtéž s. 68) je názoru, že ve skutečnosti spíše existují početné kombinace vrozených povah, než ideální typy. Přes veškeré nedostatky považuje Hippokratovu typologii temperamentu za významný mezník empirického bádání osobnosti.

Autorky Vacínová, Trpišovská a Farková (2010, s. 53) uvádějí, že sangvinický typ se vyskytuje zvláště u dětí a vyznačuje se značnou silou citových prožitků i schopností je tlumit. Snadno se orientuje a přizpůsobuje svému okolí. V dospělém věku dovede včas a přiměřeně reagovat. Snadno zvládne své úkoly, překonává překážky, neunaví se prací, která ho nebaví. Rychle se soustředí na jakoukoli činnost. Je aktivní, zvládá i víc činností najednou. Snadno se přátelí a je v přátelství vytrvalý. Jeho touha po změně a rušnosti, jeho živost a pohyblivost nemusí být vždy vítané. Cholerický typ bývá charakterizován jako člověk prudký a výbušný, těžce se ovládající, což souvisí s nevyrovnaností nervové soustavy, se slabostí útlumového procesu. Je-li zaujat svou

činností, nedá se rušit vedlejšími vlivy. Cholericí zpravidla nesnášejí omezování své činnosti, jsou vznětliví a někdy těžko ovladatelní. Častými vnějšími projevy jsou neklidné pohyby a uchvátaná řeč.

Autorky Vacínová, Trpišovská a Farková (2010, s. 53) dále uvádějí, že flegmatický typ nacházíme spíše u dospělých středního věku. Řeč i pracovní činnost bývají pomalé, váhavé. Vyžadují-li to společenské podmínky, je s to vyvinout značnou aktivitu a pracovat houževnatě, pravidelně, aniž by se dal rušit vedlejšími podněty (např. hlukem). Bývá samostatný, vyrovnaný, klidný až lhostejný. Melancholický typ popisují jako plachý, samotářský, zahleděný do sebe, hodně citlivý. Dá se snadno vyrušit vnějšími vlivy a s nervovou slabostí souvisí i to, že se snadno unaví, dokonce i vyčerpá. City vznikají pomalu, jsou silné a hluboce prožívané. Melancholik vyžaduje laskavé a přátelské zacházení, potřebuje posilovat sebedůvěru. V práci bývá velmi pečlivý, pro společnou činnost musí být trpělivě získáván.

3. 2 Typologie osobnosti podle I. P. Pavlova

Ruský psycholog, fyziolog a lékař Ivan Petrovič Pavlov přišel s typologií založenou na rychlosti přenosu nervových vzruchů a jejich stabilitě. Určoval temperamentové typy podle neurofyziologických procesů.

Cakirpaloglu (2012, s. 68) k tomu uvádí: *„Přestože se Pavlova teorie temperamentu podobá Hippokratově typologii, mezi oběma koncepcemi existují metodologické i obsahové rozdíly. Hippokratovo učení o temperamentu vychází z dedukce empiristických zkušeností a také z naivního přesvědčení, že osobnostní vlastnosti jsou výsledkem působení tělesných šťáv. Podle Pavlova temperament určuje centrální nervová soustava, zejména její excitační nebo tlumivé vlastnosti.“*

3. 3 Eysenckova typologie osobnosti

Teorie I. P. Pavlova tvoří jeden ze základních kamenů, na kterých postavil svoji teorii britský psycholog německého původu Hans Jürgen Eysenck. Čerpá také z typologie C. G. Junga. Pracuje především s introverzí a extravertí.

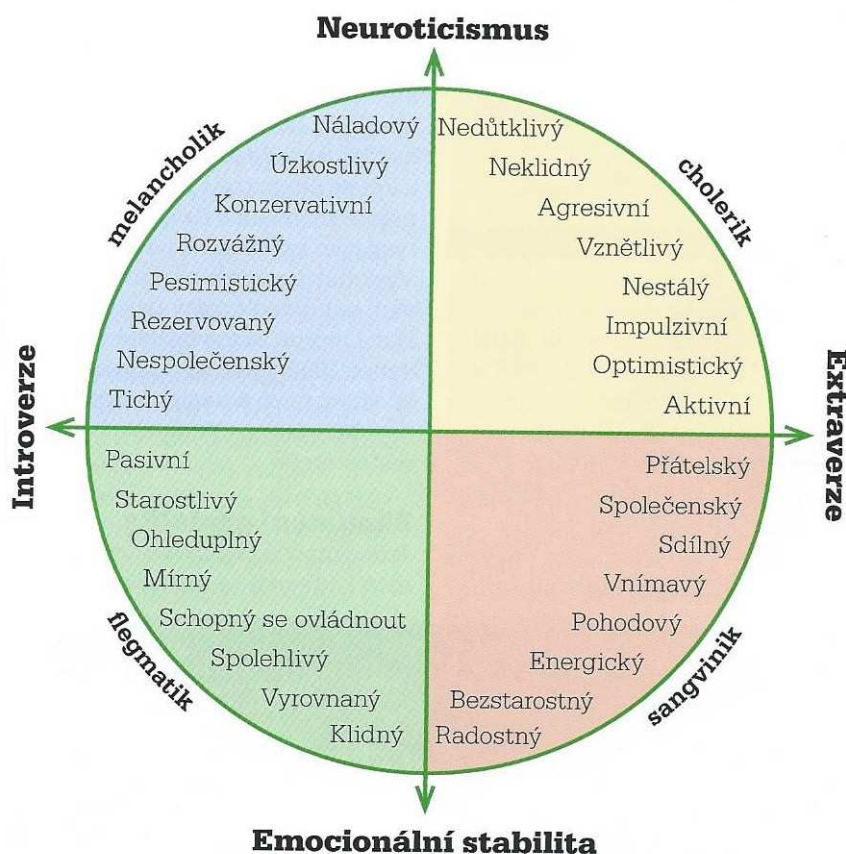
Říčan (2010, s. 68) píše, že typický extravert je podle Eysencka družný, rád chodí do společnosti, má mnoho přátel, potřebuje mít kolem sebe lidi, nerad čte nebo studuje o samotě. Baží po vzrušení, často riskuje, jedná okamžitě, je všeobecně impulzivní. Stále je „v pohybu“, má sklon být agresivní, snadno ztrácí náladu a trpělivost. Nekontroluje příliš své city a není na něj vždy spolehnutí. Naproti tomu typický introvert je člověk tichý, stahuje se do sebe, je rezervovaný a drží si odstup od všech kromě nejbližších přátel. Má sklon plánovat dopředu a nedůvěřuje okamžitým impulsům. Svě city drží pod kontrolou, zřídka se chová agresivně, neztrácí snadno trpělivost a náladu. Je spolehlivý, poněkud pesimistický a klade velký důraz na etické normy.

Cakirpaloglu (2012, s. 70) uvádí, že Eysenck neváhal a ve své teorii použil Hippokratovy názvy jednotlivých temperamentů. Nyní však mají Hippokratovy typy operacionální povahu a fundovaný empirický základ. V souladu s faktorovým popisem základních vlastností dílčích typů temperamentu lze tvrdit, že:

- sangvinik kombinuje rysy stabilního extraverta, je společenský, družný, hovorný, bezstarostný, spokojený či vůdčí, ale také citlivý
- melancholik má rysy nestabilního introverta, zejména náladovost, úzkostnost, nepružnost, pesimismus, zdrženlivost
- flegmatik vyjadřuje sepětí emocionální stability a introverze, bývá pasivní, opatrný, přemýšlivý, pokojný, spolehlivý, ovládající se, vyrovnaný
- choleric znázorňuje nestabilního extraverta, je urážlivý, neklidný, agresivní, impulzivní, vzrušivý

Eysenckův zájem se zaměřil spíše na temperament lidí než na podrobné charakteristiky, které utvářejí celého člověka (Collinová, Grandová, Benson, Lazyanová, Ginsburgová, Weeks 2014, s. 319)

Obrázek 5: Eysenckův osobnostní model



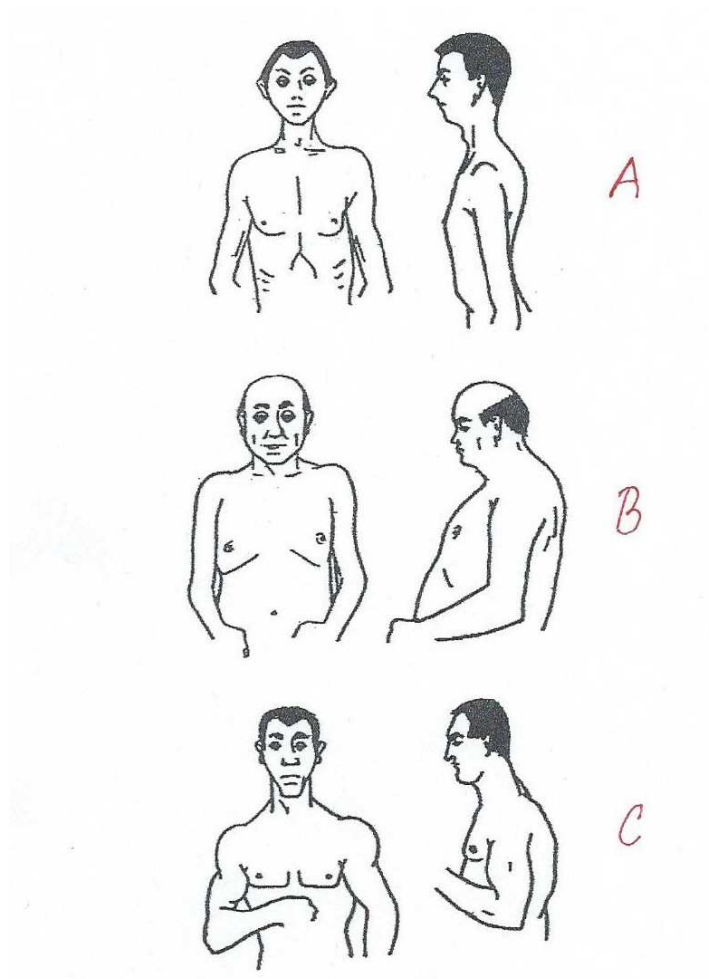
Zdroj: Collinová C, Grandová V, Benson N, Lazyanová M, Ginsburgová J a Weeks M, 2014, s. 319

Neuroticismus je termín, kterým Eysenck označoval osobnostní dimenzi, která sahá od emoční stability k nervozitě a labilitě (Tamtéž, s. 319)

3. 4 Kretschmerova typologie osobnosti

Ernst Kretschmer přišel s myšlenkou, že existuje vztah mezi stavbou těla, vlastnostmi osobnosti a jejími psychickými poruchami. Rozlišil tělesné typy: pyknik, astenik a atletik. Pro astenika je charakteristická štíhlost a výška (obrázek č. 5, typ A). Pyknik má postavu s větším objemem břicha a hrudníku, má sklony k tloustnutí (obrázek č. 5, typ B). Atletik je člověk s vyvinutým svalstvem (obrázek č. 5, typ C).

Obrázek 6: Kretschnerovy somatotypy



Zdroj: Říčan P., 2010, s. 67

Dále Kretschmer určil příslušnou povahu pro každý tělesný typ. Cakirpaloglu (2012, s. 71) uvádí, že základní psychické vlastnosti jednotlivých typů podle Kretschmera jsou:

- schizothymní asketik – je citlivý, nestálý, uzavřený, nezaujatý pro kontakt s ostatními osobami, extrémním projevem schizothymie je schizofrenní onemocnění
- viskózní atlet – je klidný, rozvážený, s méně zájmy, nezaujatý svými prožitky, tento typ inklinuje ke schizofrenii a epilepsii
- cyklothymní pyknik – je otevřený, citově vřelý, se smyslem pro společnost a humor, spontánní, pohodlný, praktický, riziko cykloidní psychózy s manickými a depresivními epizodami

„Kretschmerova teorie má řadu nedostatků. Hlavní kritika vyzdvihuje její intuitivní povahu a nedostatek exaktních měření souvislosti mezi typem těla a typem temperamentu. Hlavním přínosem teorie je její podněcující účinek pro další psychologický výzkum vrozeného základu temperamentu a ostatních psychických fenoménů“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 72)

3. 5 Typologie osobnosti podle C. G. Junga

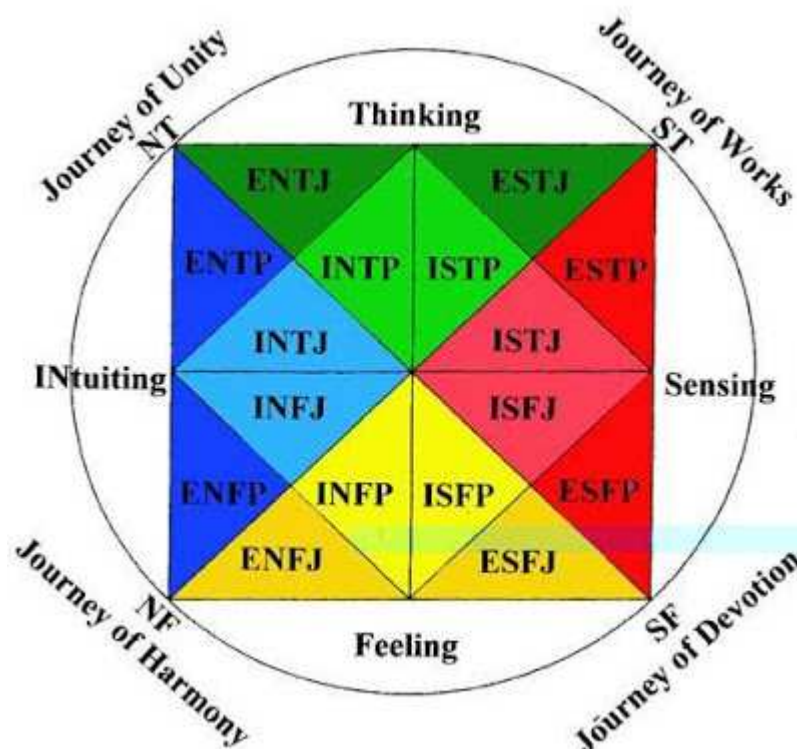
Carl Gustav Jung byl švýcarský lékař a psychoterapeut, který do typologie osobnosti zařadil introverzi a extraverzi. Jeho typologie vychází z toho, že rozlišujeme čtyři základní psychické funkce.

Michal Čákr (2010, s. 13) ve své knize uvádí, že typologie osobnosti podle C. G. Junga vychází z toho, že osobnost je tvořena čtyřmi základními rozměry, z nichž každý je určen dvojicí psychických preferencí. První dimenze odlišuje dvě orientace naší primární pozornosti, a podle toho se dělíme buď na lidi s extravertní preferencí, nebo na lidi s introvertní preferencí. Druhým rozměrem je dvojice smysly - intuice. Je to preference toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí, jakým způsobem získáváme informace. Další dvojicí je myšlení - cítění, která vystihuje styl, jímž získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Poslední dimenzí je usuzování - vnímání tj. jaký je náš preferovaný způsob, jímž si chceme uspořádat náš život a vnější svět.

4. MYERS – BRIGGS TYPE INDICATOR

Jak již bylo v této práci uvedeno, každá osobnost je jiná a jedinečná. Každá má jiné vlastnosti, schopnosti, jiným způsobem vnímá dění okolo sebe, má jiné potřeby a představy o životě a díky tomu cítí každý člověk jinou potřebu seberealizace. Typologie MBTI pomáhá zjistit, jaké jsou preference konkrétní osoby, co je pro ni typické a naopak, co je pro i obtížné nebo nepřirozené. Díky typologii MBTI můžeme lidi rozdělit do šestnácti osobnostních typů.

Obrázek 7: Šestnáct osobnostních typů



Zdroj: Grafologie a psychologie
Dostupné z <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

4. 1 Historie MBTI

Myers - Briggs Type Indicator je osobnostní test určený pro měření osobnostních typů. Katharine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers vytvořily tento test, v průběhu druhé světové války, na základě studia práce Carla Gustava Junga. Test byl psychology s akademickou hodností často kritizován. Přesto si test získal velkou popularitu a je často využíván při výběru zaměstnanců nebo při nastavování plánů rozvoje. Má svoje opodstatnění také v osobním životě. Může pomoci i při volbě zaměstnání.

Podle autorů Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 13) lze počátky typologie najít v okamžiku, kdy švýcarský psycholog C. G. Jung uvedl, že lidské chování není nahodilé, ale předvídatelné a klasifikovatelné. Jung se zpočátku neseťkal se souhlasem svých kolegů, protože kategorie, pro které vymyslel nové pojmenování, nevycházely z kategorií nemocí nebo vad či abnormalit. Jung tvrdil, že rozdíly v chování, které můžeme pozorovat, vycházejí z preferencí, které se vztahují k základním funkcím, které jednotlivé typy během svého života vykonávají a že tyto preference vznikají krátce po narození. Autoři dále uvádějí, že Jungova práce zaujala dvě ženy, z nichž ani jedna nebyla psycholožka, ale obě se zajímaly o lidské chování. Katharine Briggs se stala Jungovou žačkou a následně spolu se svojí dcerou Isabel Briggs Myers věnovaly třicátá léta hledání způsobu, jak vystihnout rozdíly. Tak vznikl Myers – Briggs indikátor.

4. 2 Extraverze a Introverze

Čakrt (2010, s. 16) uvádí: „ *Jung byl přesvědčen, že mentální psychická energie je orientována buď směrem ven, nebo dovnitř, a pak jde o Introverzi. Vznikají tak dvě protichůdná zaměření, lišící se tím, odkud lidé získávají psychickou energii a kam ji orientují. Extraverze (E) a Introverze (I) tedy nejsou, na rozdíl od toho, co si mnoho lidí pod tímto pojmem představuje, v první řadě nějaká příznačná chování, ale orientace, postoj, jímž lidé vyrovnávají mentální únavu. Extraverze a Introverze dává odpověď na to, odkud hlavně získáváme podněty pro své rozhodování a jednání. Ze sebe, zevnitř, či*

zvenčí, ze svého okolí? Člověk, pro něhož je zdrojem okolní svět, lidé, věci, činnosti, zatímco samota jej vyčerpává, dává přednost Extravertnímu typu jednání. Ten, kdo se obnovuje a dobíjí baterky o samotě a v klidu a okolní svět má sklon jej vysávat, tenduje k typu Introvertnímu. Obě preference určují směr toho, co nazývám mentální metabolismus.“

Psychická energie u extraverta směřuje zevnitř ven. Extravert mívá sklon k většímu počtu povrchnějších známostí a vztahů. Dává najevo otevřenou a vstřícnou povahu, rychle a snadno navazuje kontakt, snáze se mu daří "vplout" do situace. Je společenský, živý, impulsivní. Rád mluví a vyjadřuje své pocity. Naopak introvert si spíše zachovává odstup. Ve vztazích vyhledává spíše hloubku než četnost. Introverti nevyhledávají tolik kontakt s okolím. Raději si dříve promyslí, co řeknou. Tam, kde jsou extraverti adaptabilní, jsou introverti nezávislí (Čakrt, 2010, s. 17).

Autoři Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 18 - 19) zmiňují, jaké projevy jsou typické pro Extraverty a jaké pro Introverty.

„ Jste-li extrovert (E), pak pravděpodobně:

- Nejdříve mluvíte a pak myslíte; často si říkáte: „Proč někdy raději nemlčím?“*
- Znáte mnoho lidí a většinu z nich řadíte k blízkým přátelům.*
- Při čtení nebo rozhovoru vám nevadí puštěné rádio nebo televize; naopak vám to vyhovuje.*
- Snadno navazujete kontakty, často v konverzaci dominujete.*
- Víte rádi telefonní hovory, rádi sdělujete myšlenky po telefonu.*
- Máte rádi večírky a společnost, bavíte se i s cizími lidmi, přičemž jim sdělujete i věci z osobního života.*
- Vystupujete ve vůdčí roli, neradi o problémech přemýšlíte sami.*
- Naslouchání vám dělá problém, pokud aktivně nekonverzujete, nudíte se.*
- „Hledáte“ slovy místo očima: „Ztratil jsem brýle. Kde mám brýle. Nevíte někdo, kde jsou?“ Při přerušení toku myšlenek navazujete hlasitě: „Co jsem říkal? Už vím. To co říkala Harriet, bylo zajímavé.“*
- Potřebujete být ujištěni o tom, jak vypadáte, kdo jste; dokud neslyšíte, že dobře pracujete, nejste si tím jisti.*

Jako introvert (I) pravděpodobně:

- *Promýšlíte vše dříve, než to řeknete, a tomu dáváte přednost i u ostatních; často odpovídáte „Musím si to promyslet“ nebo „Dám vědět později“.*
- *Vyhledáváte klid a čas jen pro sebe, ruší vás televize, dětský křik nebo okolní konverzace.*
- *Jste považováni za „výborné posluchače“.*
- *Občas vás někdo označí za „plachého“. Nemusíte souhlasit, ale ostatním připadáte rezervovaní nebo zádumčiví.*
- *Rádi sdílíte zážitky s jedním člověkem nebo několika blízkými přáteli.*
- *Přejete si, abyste lépe sdělovali své myšlenky, nemáte rádi, když někdo řekne něco, co jste váhali sami říct.*
- *Sdělujete pocity nebo myšlenky bez přerušování, stejně tak dáváte prostor i ostatním.*
- *Po „společenské akci se potřebujete „dobít“ o samotě, po náročnějším setkání jste vyčerpaní.*
- *Rodiče vás nutili si hrát s dětmi, neboť jste byli podle rodičů moc samotářští.*
- *Považujete mluvení za „mlácení prázdné slámy“; jste podezřívaví, když někdo chválí, nesnášíte opakování již vyřčených myšlenek.“*

Autorka této práce vnímá Extraverty jako lidi, kteří mívají častou potřebu být s jinými lidmi, ze styku s ostatními čerpají svoji energii. Naopak introverti mají rádi kolem sebe svůj prostor, který patří jenom jim, energii získávají zevnitř. Pro odhad typu extraverte - introverte autorka používá, jako určitou pomůcku, otázku typu: " Jakým způsobem dobýváte energii po náročném dni, po vyčerpávající práci. Jdete se raději pobavit se známými třeba na večírek nebo jdete domů a přečtete si například oblíbenou knihu?"

4. 3 Smyslové a intuitivní vnímání

Další dvojice se týká toho, jakým způsobem vnímáme informace. Čakrt (2010, s. 21) popisuje rozdíl mezi smyslovým a intuitivním vnímáním takto: „*Rozlišení mezi Smysly (S) a iNtuicí (N) spočívá ve způsobu shromažďování dat a informací. Jsou to dva protichůdné způsoby, jimiž vnímáme informace, neboli bereme věci na vědomí.*

Dále Čakrt (2010, s. 21 – 22) popisuje preference smyslového vnímání: „Obecně lze říci, že Smysloví se lépe cítí v kontextu s tím, co už znají, zatímco iNtuitivové jsou více přitahováni k tomu, co je nové a jiné. Smysly přijímají věci tak, jak skutečně jsou. Lidé s preferencí Smyslového vnímání pokládají za zajímavé a skutečné to, co jim zprostředkovávají jejich čivy, a reagují na to, co vidí, slyší, cítí, chutnají či čeho se dotýkají. Vnímání zachycuje konkrétní fyzické stimuly. Lidé s převahou S bývají praktičtí. Chtějí znát fakta, věří jim. Snáze si pamatují skutečnosti než vztahy mezi nimi nebo možnosti, jež skýtají. Spoléhají na skutečnosti a tradici, v nichž nalézají oporu pro řešení úloh současnosti. Snaží se stát oběma nohama na zemi, pevně v realitě. Když pracovník, který preferuje Smysly, například vede pohovor s uchazeči o zaměstnání, může mít sklon se jich tázat na to, co dělali dříve, a přikládají větší váhu jejich minulým úspěchům a zásluhám. Takové skutečnosti mu poskytují tu správnou oporu pro to, co považuje za dobré a rozumné rozhodnutí. Různé prameny uvádějí, že lidí s převahou Smyslového vnímání jsou asi dvě třetiny až tři čtvrtiny populace, zatímco iNtuitivové jsou vzácnější a je jich zhruba 25 až 35 %.“

Intuitivní typ Čakrt (Tamtéž, s. 23) charakterizuje takto: „Intuitivní typ (N), na rozdíl od Smyslového, nevnímá realitu přímo, ale žije mnohem spíše tím, co by mohlo být, předjímáním budoucnosti. Skutečnosti bere na vědomí nepřímo. Jeho šestý smysl do ní už cosi ve fázi vnímání vkládá – někdy k lepšímu, někdy k horšímu. Intuice nás pobízí, abychom se na věci dívali nikoliv z pohledu toho, co jsou, ale co by mohly být. Člověka s převahou iNtuitivního vnímání tedy nejdříve ze všeho zajímají nápady, ideje a možnosti a pak se (možná) věnuje faktům. Nesnáší rutinu, opakující se činnost. Nic nechce dělat dvakrát stejně. Mívá sklon skákat k závěrům a vynechat zavedené postupy, protože jej „nebaví“ se párat s detaily a podružnostmi nebo marnit čas, aby výsledek byl úplně perfektní. INtuitivové (N) mohou být natolik soustředěni na možnosti a budoucnost, že mohou přehlédnout a podcenit současné obtíže. Intuitivním lidem jde lépe vymyšlení nových věcí než jejich zavádění. Někdy bývají jakoby podrážděni realitou a hledí dopředu. N nezřídka skáčou od jedné činnosti ke druhé a mnohdy leckterou nedokončí. Jung je popisuje jako lidi, kteří zasejí, ale ještě předtím, než je jejich úroda zralá, začnou dělat něco jiného. Plody své poslední inspirace přenechají jiným.“

Autoři Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 19 - 20) uvádějí: „*Používáte-li smysly (S) pak pravděpodobně:*

- *Dáváte přednost odpovědím na konkrétní otázky; na otázku „Kolik je hodin?“, odpovíte „15:52“, a nesnášíte časové určení „budou čtyři hodiny“ nebo „je čas jít“.*
- *Soustředíte se pouze na konkrétní věc a dáváte přednost práci před přemýšlením o práci.*
- *Uspokojuje vás práce s hmatatelnými výsledky, a jakkoli nesnášíte úklid, raději vyluxujete kancelář, než byste uvažovali o své budoucnosti.*
- *Řídíte se heslem „Co tě nepálí, nehas.“ Nerozumíte tomu, proč se někteří lidé, neustále snaží, něco vylepšovat.*
- *Raději pracujete s čísly a konkrétními daty než s teoriemi; dáváte přednost logice před nahodilostí.*
- *Považujete fantazii za neslušné slovo; díváte se tomu, kolik času věnují někteří lidé snění.*
- *Časopis čtete od začátku do konce, nechápete, jak někdo může číst od prostřední stránky.*
- *Jste frustrovaní, když nedostanete jasné instrukce nebo někdo řekne: „Zde je plán a detaily projednáme později.“ Ještě horší pro vás je, když jasné instrukce považují ostatní za obecné směrnice.*
- *Užíváte přesné výrazy a vnímáte věci doslovně, často kladete otázky typu: „Děláte si legraci, nebo to myslíte vážně?“*
- *Vnímáte okolní osoby jako „stromy, spíše než les“, v práci se věnujete jednomu konkrétnímu úkolu bez ohledu na jiné povinnosti.*
- *Věříte rčení „Co je psáno, to je dáno,“, řekne-li vám někdo, že „vám odeslal mail“, musíte se přesvědčit na vlastní oči.*

Jste-li intuitivní typ (N), pravděpodobně:

- *Přemýšlíte o několika věcech současně, někdy jste duchem nepřítomni.*
- *Do budoucna se díváte optimisticky, přemýšlíte o ní více než o současnosti.*
- *Podrobnosti považujete za zbytečné.*
- *Čas je pro vás relativní, přijít pozdě pro vás znamená až začátek jednání bez vaší přítomnosti.*

- *Přemýšlíte o věcech jen pro své potěšení.*
- *Řešíte často hlavolamy a hádanky.*
- *Zkoumáte vztahy a souvislosti, spíše než byste přijímali vše jako hotovou věc, ptáte se: „Co to znamená?“*
- *Odpovídáte obecněji, nechápete, že lidé nerozumějí vašim instrukcím, a nesnášíte, jste-li tlačeni do podrobností.*
- *Představujete si, za co utratíte peníze, a nezkoumáte stav svého bankovního konta.“*

Čakrt (2008, s. 39) upozorňuje, že žádný z obou přístupů není dokonalý a ve většině případů dochází k určité kombinaci obou. Jsou situace, které si žádají pečlivé prozkoumání faktů a jsou situace, kde neexistuje předchozí zkušenost a je potřeba hledat nové postupy a možnosti. Spor o to, zda je lepší intuitivní nebo smyslový přístup přirovnává k tomu, že je to jako přít se o to, zda lepším detektivem je Sherlock Holmes nebo Hercule Poirot. Sherlock Holmes je symbolem logického postupy, kdy data pečlivě shromažďuje do deduktivní konstrukce, která vede k „rozlousknutí“ případu. Hercule Poirot, není tak systematický a spoléhá na svoji schopnost udělat v uvažování občas „skok“ a v náhlém vnuknutí složit všechny střípky do jediného uceleného obrazu.

Je běžné, že každý z nás se pozná v obou preferencích, což je zcela přirozené. V různých situacích se chováme odlišně. Například i intuitivní typ se dostane do situace, kdy musí pracovat s čísly a fakty a naopak smysloví lidé musí řešit několik úkolů najednou. I Smyslové typy mívají vize a tušení, ale nevěnují se jim tolik a méně jim věří. Přesto jsou rozdíly mezi smyslovými a intuitivními typy asi největší ze všech typologií a dochází zde nejčastěji nedorozumění. Autorka této práce to přirovnává k tomu, že jeden vidí stromy a druhý les. Jestliže jeden vidí stromy a druhý les, bývá obtížné se domluvit, jaký cíl je před námi a jak se zachováme. Smysloví jsou přesní i v detailech, vnímají podrobnosti a často nechápou, jak je možné, že to intuitivové nevidí. Intuitivní naopak nechápou, jak může někdo lpět na drobnostech a nevidět celý obraz. Pro odhad tohoto typu autorka ve své praxi používá vizualizaci a obdobně postupovala i při provádění průzkumu, kterému se věnuje v praktické části. Autorka postupuje tak, že požádá lidi, ať namalují čas. Smysloví zpravidla namalovali hodiny v

různých podobách. Naopak intuitivní znázornili čas například východem a západem slunce nebo vývojem člověka od narození po stáří tj. formu plynutí času.

4. 4 Myšlení a cítění

„Tato dimenze vychází z toho, že lidé se opírají o dva způsoby, z nichž vyvozují a na nichž stavějí své závěry: Myšlení, označované písmenem T (z anglického Thinking), a Cítění, označované písmenem F (Feeling). T dávají přednost neosobnímu, objektivnímu způsobu organizování a hodnocení informací, bez ohledu na to, co by si oni sami nebo jiní lidé přáli. Necítí se dobře v situaci, kdy je nutno rozhodovat se osobně, podle pocitů a přání, subjektivně, což je způsob příznačný pro Cítění (F).“ (Čakrt, 2010, s. 26).

Lidé s preferencí myšlení lépe pracují s čísly a daty než s pocity. Když myslící hodnotí situaci a rozhodují, mají sklon podstoupit, nenechat se vtáhnout, vidět ji z určitého nadhledu a tázat se: "Dává to smysl? Jaká jsou pro a proti? Jaké to bude mít dopady?" Naopak lidé s preferencí cítění mají sklon do situace vstoupit a ptát se: "Jak to na mne působí? Jaké z toho mám pocity? Jak se budou cítit ti, jichž se to bude týkat?" (Čakrt, 2010, s. 26).

Autoři Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 20 - 21) uvádějí: *„Převažuje-li u vás myšlení (T), pak pravděpodobně:*

- *Hodnotíte stresové situace klidně a objektivně.*
- *Řešíte spory na základě korektnosti a pravdy, nikoliv podle toho, jak se kdo bude cítit.*
- *Máte rádi věci jasné, v diskuzi uplatníte intelekt a rozhled.*
- *Používáte spíše smysl než srdce; nesouhlas dáváte slovně najevo.*
- *Ceníte si objektivnosti i přes obvinění z chladnosti a necitlivosti (vy víte, že to není pravda).*
- *Rádi děláte obtížná rozhodnutí a nechápete, proč si lidé stěžují, že nemají všechny informace.*
- *Dáváte přednost pravdě před tím, co máte rádi, nepovažujete za nutné mít sympatie k lidem, s kterými pracujete.*
- *Máte bližší vztah k logickým a vědecky podloženým faktům; typologii uvěříte,*

až získáte více informací.

- Lépe si pamatujete čísla než tváře a jména.

Převažují-li pocity (F), pak pravděpodobně:

- Všímate si při rozhodnutí pocitů jiných.

- Cítíte, že lásku nelze definovat, a každému, kdo se o to pokusí, odporujete.

- Snažíte se uspokojit potřeby druhých lidí, dokonce proto omezíte vlastní pohodlí.

- Vžijete se do pocitů ostatních; jako jediní se zeptáte: „Jak rozhodnutí ovlivní zúčastněné osoby?“

- Máte dobrý pocit z pomoci jiným, i když vás mohou někteří lidé využívat.

- Řeknete si: „Zajímá někoho, co já potřebuji?“, ale málokdy to někomu řeknete

- Bez problémů vezmete zpátky cokoli, co někoho urazilo, následkem toho jste označováni za chameleona.

- Dáváte přednost harmonii před precizností; nesnášíte hádky a snažíte se spory urovnat úhybným manévrem (Změňme téma) nebo láskou (Obejměme se).“

Rozpoznání této preference autorka považuje za velmi důležité při hodnocení výkonu a při podávání zpětné vazby. Lidé s preferencí myšlení snadno a rychle vidí, co není dobře, co je potřeba zlepšit. Ve snaze o pomoc kolegovi nebo při rozvoji podřízeného řeknou co je špatně a co je potřeba dělat jinak. Pokud však u druhé strany převažuje preference cítění, tak toto je přesně to, co nechce slyšet. Lidé s převahou cítění potřebují slyšet pochvalu, v čem jsou dobří, co se jim daří, tento styl komunikace jim pomůže se zlepšovat. Výtky je zraňují, protože mají tendenci je brát osobně. A samozřejmě to platí i naopak. Lidé s převahou myšlení očekávají sdělení čeho se vyvarovat, co vylepšit a pochvaly mohou považovat za neupřímné a někdy dokonce za nedostatek snahy jim pomoci se zdokonalit. Autorka se ve své praxi setkala například s reakcemi typu: "Pořád mě chválí a nikdy neřekne, co dělám špatně, asi má strach, že bych pak byl lepší než on." nebo s reakcí "Ať dělám, co dělám, tak je to špatně, nikdy nic neocení, na všem hledá mouchy."

4. 5 Usuzování a Vnímání

„Čtvrtý rozměr jungovské osobnostní typologie vysvětluje, jakými - opět velmi rozdílnými – způsoby chtějí lidé uspořádat svůj vnější svět a zorganizovat si své životy i životy druhých – například těch, vůči nimž jsou v některém nadřazeném postavení: jako manažeři, rodiče, trenéři či velitelé. Je to polarita mezi preferencí zvanou buď na jedné straně Usuzování a označovanou J (z anglického Judging) ve většině jungovských typologických systémů. Naproti ní se nachází Vnímání, P (podle anglického Perceiving). Pluralita interpretací této dvojice preferencí vyplývá z toho, že u Junga ji takto výslovně nikde nenajdeme, je tam obsažena jaksí jen zamlčeně a explicitně (Čakrt, 2010, s. 30 - 31).

Lidé s dominantním usuzováním preferují plánování a postupné řešení se snahou rychle věci dokončit, dodržet termíny. Lidé s převahou vnímání si nechávají všechny možnosti otevřené. Daří se jim pracovat pod tlakem, v časové tísní, když už je poslední možnost úkol dokončit.

Zatímco lidé s převahou usuzování si stanoví datum, ke kterému něčeho dosáhnou nebo něco udělají, tak lidé s převahou vnímání berou termíny spíše jenom jako zastávky na cestě. Termín, uzávěrka, konečné datum je pro lidi s preferencí vnímání teprve signálem k tomu, aby se začali věci skutečně věnovat. Nebaví je dlouhé přípravy, sledování a hodnocení průběhu a už vůbec ne závěrečný úklid. Vnímající (P) se neradi rozhodují, pokud nemusí. Je pro ně typické, že spíše vědí, co nechtějí, než to co chtějí. Vnímající se někdy rozhodují vylučováním nepříznivých variant, až jim zůstane jedna, ta „nejméně špatná“ (Tamtéž, s. 33).

Usuzující jsou v mnoha ohledech rozhodní a definitivní, mají sklon se vyjadřovat energicky, rázně. Usuzující daleko více tlačí na konečná rozhodnutí. Vnímajícím to někdy může připadat unáhlené možná i zbrklé, protože často chtějí získat ještě další informace a nechat si otevřená vrátka pro případ, že se objeví lepší nápad, vhodnější možnost řešení. „Usuzující“ neznamená, že tito lidé mají lepší úsudek. Znamená to, že preferují mít věci pohromadě a uzavřeny než půjdou dál. Zrovna tak „Vnímající“ neznamená, že jsou tito lidé vnímavější. Spíše to znamená, že do poslední chvíle dávají přednost tomu, aby data nebo situace sama vydala řešení. Vnímající (P) a Usuzující (J)

se liší také v definici pořádku. J ukládají věci tam, kam podle nich patří, systematicky. Znamená to, že například šroubovák je uložen u ostatních šroubováků někde v komoře. P ponechávají věci tam, kde je nejčastěji potřebují. Šroubovák leží tedy tam, kde se nejčastěji šroubuje, prodlužovací kabel zůstává tam, kde jsou daleko zásuvky. P nechápe, proč by měl pokaždé věci ukládat a pak pro ně zase chodit (Čakrt, 2010, s. 35).

Autoři Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 20 - 21) uvádějí: „*Jste-li typ s převahou posuzování (J), pak pravděpodobně:*

- *Čekáte na ostatní nedochvilné jedince.*
- *Máte rádi věci na svém místě.*
- *Věříte, že budou-li lidé pracovat podle svých schopností, svět se stane lepším.*
- *Vstáváte brzy ráno a odhadnete průběh celého dne, který máte naplánovaný. Rozhodí vás, stane-li se něco nepředvídaného.*
- *Nesnášíte překvapení, což dáváte všem najevo.*
- *Připravujete různé seznamy a postupujete podle plánu, věci navíc do seznamu přidáte a „odfajfkujete“.*
- *Milujete pořádek, v lednici a v poličkách dáváte vše přesně na stejné místo.*
- *Lidé si myslí, že zlobíte, ačkoliv to není pravda – pouze hájíte své stanovisko.*
- *Rádi věc dokončíte a odložíte, i když ji budete muset udělat po čase znovu a lépe.*

Pokud u vás převažuje vnímání (P), pak pravděpodobně:

- *Snadno vás cokoliv vyruší a „ztratíte se“ na cestě od domu k autu.*
- *Rádi objevujete neznámo, i když se jedná o novou cestu domů.*
- *Neplánujete, ale přizpůsobujete se potřebám; lidé vás obviňují z nepořádku a chaosu.*
- *Věci dokončujete na poslední chvíli a mnohé tím rozčilujete.*
- *Neuznáváte systematickosti, dáváte přednost tvořivosti, spontánnosti a vnímavosti.*
- *Práce je pro vás hrou, jinak vás nebaví.*
- *Často měníte téma konverzace, neboť vás napadají nové myšlenky.*
- *Nestojíte rigidně za svými názory, máte mysl otevřenou novým informacím.*
- *Někdy věc úplně nedokončíte, to záleží na okolnostech.“*

Pro odhad typu usuzování - vnímání autorka této práce používá otázku typu: "Jak dlouho dopředu před odjezdem na zahraniční dovolenou začnete balit?" Lidé s převahou usuzování zpravidla odpovídají, že před dovolenou si sepíše seznam, který obsahuje co je potřeba nakoupit nebo zařídit. Věci, které budou brát sebou, postupně dávají na jedno místo a před odjezdem vše zkontrolují dle připraveného seznamu. Naopak lidé s převahou vnímání zpravidla odpovídají, že toto příliš neřeší, začnou to řešit teprve, až nastane potřeba.

4. 6 Dynamika typu a celoživotní rozvoj

Čakrt (2010, s. 57) uvádí, že C. G. Jung pohlížel na osobnostní rozvoj, jako na celoživotní proces, jako na cestu k individualizaci. Byl přesvědčen, že většina vyspělých lidí má vrozenou snahu se rozvíjet a také že lidé mají v sobě předpoklady k tomu, aby na sobě mohli dále pracovat. Psychologický osobnostní typ lze z tohoto pohledu považovat za kompas, který žádoucí vývoj pomáhá nasměrovat. Dále uvádí, že Isabel Myers nazývá znalost typologie „šestnácti cestami k dokonalosti“. Každá z šestnácti cest je jiná a má řadu fází. Proces probíhá velmi individuálně, přesto však v předvídatelných fázích a ve dvou základních podobách. Za první bez vědomého zasahování a řízení. Jedná se o součást naší vnitřní snahy se zlepšovat a zdokonalovat. Za druhé, jako vědomý proces, který využívá znalosti o dynamice typu, aby usměrnil směr rozvoje, věnoval pozornost jednotlivým fázím rozvoje osobnosti a byl schopen na tento proces reagovat. Obě tyto složky se u každého člověka, v různé míře, prolínají. Lidé i bez znalosti dynamiky typů přichází na to, že se jim začínají hodit schopnosti a dovednosti, o kterých nevěděli, že je mají a které nepovažovali za podstatné.

4. 6. 1 Předškolní věk

U malých dětí před dosažením školního věku je určení typu velmi obtížné. Nestálé jsou jejich představy o tom, čím chtějí být, až vyrostou. Vývoj typu nás v této chvíli zajímá jenom proto, abychom pochopili fungování jejich dynamiky. Přesto můžeme již

v tomto věku si udělat základní představu o to, zda jsou Extravertní nebo Introvertní (Čakrt, 2010, s. 58).

4. 6. 2 Věk školní docházky

Čakrt (Tamtéž, s. 59) uvádí, že když jsou lidé mladí a nedospělí, tak je jejich psychická energie nasměrována k rozvoji preferované resp. dominantní funkce. Vůdčí, dominantní funkce začíná definitivně projevovat a odráží se to v chování jedince. Dítě s F je zpravidla tichým pozorovatelem, který citlivě zaznamenává nálady a pocity v okolí. Extravertní intuitiv aktivně vyhledává podněty a své představy o budoucí profesi může měnit třeba několikrát za týden. Smyslové vnímání se může projevovat například v nadprůměrné šikovnosti v určitém oboru (např. sport, hudba, kreslení). Dítě T zase může vynikat v argumentaci a hledání různých důvodů proč něco „nešlo“ udělat nebo ve vysvětlování a zdůvodňování, proč by nemělo být pokáráno. Pro další rozvoj osobnosti je důležité, aby raný rozvoj dominantní funkce proběhl přirozeně, s podporou rodičů a učitelů a nebyl, pokud možno, omezován.

4. 6. 3 Věk střední a vysoké školy

Od zhruba patnáctého do zhruba třicátého roku věku začíná přicházet ke slovu i druhá preference. Uvedené hranice jsou velice individuální a orientační. Pod vlivem druhotné preference si mnozí vybírají i start do profesního života. Hlavním posláním vývoje typu v tomto období je umět se spolehnout na vůdčí roli naší dominantní funkce, která je podporována a podpírána funkcí sekundární. Věk kolem třicítky je obdobím vrcholné duševní tvořivosti a svěžesti (Tamtéž, s. 60 – 61).

4. 6. 4 Období středního věku

Čakrt (Tamtéž, s. 60 - 62) zmiňuje, že ohnisko psychické energie se přesouvá k méně preferovaným funkcím a objevovat jejich skrytý „půvab“. Zhruba kolem čtyřicítky mohou například ISTP pozorovat, že jejich doposud kriticky břítká mluva se začíná zjemňovat a projevují více pochopení pro stanoviska druhých. Může to být tím, že se začíná více prosazovat jejich podřízené Cítění. ENTJ mohou začít zjišťovat, že i

detaily jsou důležité a začnou více dbát o maličkosti, které dosud přehlíželi. To se možná probouzí jejich dosud dřímající smyslové vnímání. INFP mohou najít zalíbení v objevování nových technologií a začnou se věnovat tomu, čemu se dosud vyhýbali. Probuzené Myšlení (T) a Smyslové vnímání (S) jim najednou nabízí nový pohled na svět. ESTJ se začnou více zajímat a starat o mladší spolupracovníky a pomáhat jim v jejich rozvoji. Jedná se o postoje a činnosti, které jsou spojené s objevováním možností pomocí iNtuice (N) a Cítění (F). Tyto posuny neznamenají, že se naše typologie změnila, byť to někdy může měnit naše chování a záliby a to dost zásadně. Jde o to, že naši vyváženost povznášíme na další úroveň, která nám přináší nové zdroje energie a dosud nepoznané uspokojení. Řada lidí v tomto čase přehodnocuje svůj dosavadní život, své priority a často prochází zásadní partnerskou nebo profesní změnou.

U někoho může být přechod do druhé poloviny života velice obtížný. Někdy se hovoří o „krizi středního věku“. Odměnou za dobře zvládnutý přechod může být zvýšený pocit sebedůvěry, smíření se sám se sebou, získání schopnosti přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám současného života, zlepšení schopnosti vycházet s ostatními.

4. 6. 5 Období po padesátce

Ve zralém věku se začíná vynořovat i naše opomíjená a nejméně vyvinutí čtvrtá funkce. Rozkvět této poslední stránky osobnosti můžeme označit jako „moudrost“. Lze tak nazývat i schopnost uplatnění široké škály pohledů, které jsou opřeny o životní zkušenost a rozhled (Čakrt, 2010, s. 63).

4. 7 Charakteristika šestnácti osobnostních typů

Jak vyplývá z již uvedeného, na vytváření naší osobnosti se podílí určité dominantní a podpůrné funkce. Znalost svého typu a schopnost rozpoznat typy ostatních nám usnadní vyznat se v ostatních, pochopit odlišnosti jiných a dle potřeby tomu přizpůsobit

své chování nebo styl vyjadřování. Pokud se začneme orientovat v typologii, tak snadněji pochopíme, jakým způsobem s ostatními komunikovat, budeme možná k ostatním tolerantnější a snadněji se vyrovnáme s některými situacemi. Zároveň je potřeba si uvědomit, že nelze tyto profily považovat za neměnné a vždy jednoznačné. Je potřeba brát je jako určitou pomůcku, která nám pomůže při sebeanalýze i odhadu typu druhé strany.

4. 7. 1 Extravertní typy s převahou myšlení (ESTJ a ENTJ)

Čakrt (2008, s. 168) zahrnuje do této skupiny dva typy, ESTJ a ENTJ. Oba typy posuzují svět prostřednictvím své dominantní funkce, kterou je myšlení (T). Uvádí, že ESTJ je v populaci zhruba 13 procent. Podle Čakrta (2010, s. 126) se jedná o lidi, kteří jsou praktičtí, orientovaní na výsledek. Jsou pečliví a pozorní k detailům. Jsou loajální a kladou cíle a zájmy organizace nad své vlastní. Jsou to přirození organizátoři, kteří jsou schopní dělat logická rozhodnutí. Plní závazky a sliby, zároveň jsou nároční k sobě i jiným. Neváhají vytknout nedůslednost a lajdáctví. Jsou vnímaví vůči tomu, co není logické nebo nedává smysl, případně nevede k cíli a nezdráhají se to dát najevo. Mezi jejich slabiny patří, že jsou až příliš netrpěliví a někdy nepříjemní vůči těm, kteří se neřídí pokyny a předpisy nebo nestíhají svoji práci. Nesnášejí prostoje a neefektivní činnosti. Mají sklon úkolovat kolegy, někdy i poroučet a komandovat. Někdy až příliš brzy mají jasno a nejsou ochotní zkoumat další možnosti a varianty. Mají sklon neposlouchat rozdílné názory nebo je nebrat vážně. Někdy mohou jednat necitlivě až nezdvůřile. Autoři Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 204) uvádějí, že typ ESTJ je nejvíc uzpůsoben tradičním hodnotám. Jsou odpovědní, spolehliví a nejvhodnější pro dokončení úkolu, zavedení regulací nebo systému. Autoři je nazývají „úředníky života“. Typ ENTJ pak autoři nazývají přirozeným vůdcem v životě. Kombinace preferencí dává tomuto typu správný poměr základních vlastností každého vůdce. Jsou to vlastnosti jako nadšení, vizionářství a spolehlivost. Čakrt (2010, s. 131) u tohoto typu spatřuje především přednosti jako je vůdcovství, vizionářství. Uvádí, že nejčastěji pracují tam, kde se mohou dopracovat na vrchol. Jsou přímí, ambiciózní a ochotní pustit se s plným nasazením do práce. Jsou iniciativní a schopní přijmout odpovědnost, zároveň dávají ostatním prostot k samostatné práci. Mezi slabiny patří, že mohou být až příliš nároční a

kritičtí. Hrozí zde i workoholismus, protože práce zastíní další priority. Někdy mívají těžkou ruku v lidských záležitostech. Údajně je v populaci pouze 5 procent těchto lidí.

4. 7. 2 Extravertní typy s převahou citění (ESFJ a ENFJ)

Uvádí se, že v celé populaci je typ ESFJ zastoupen zhruba 13 procenty. Také se uvádí, že tento typ patří mezi nejvíce společenské typy. Jedná se o lidi, kteří jsou zábavní, praktičtí, těší je pomoc jiným. Jsou obětaví a spolehliví. Zpravidla z nich vyzařuje přátelství a bývají výbornými hostiteli.

Čakrt (2010, s. 141) zmiňuje, že u typu ESFJ patří mezi přednosti dar vytvářet přátelskou atmosféru a vztahy spolupráce a vzájemné pomoci. Jsou pilní, důslední, výkonní a loajální. Respektují autority, jsou spolehliví a dodržují stanovené postupy a pravidla. Dodržují termíny a jsou ochotní sdílet informace a data. Mezi jejich slabiny pak můžeme zahrnout určitou přecitlivělost na kritiku a výtky. V případě, že nejsou dostatečně povzbuzováni a chváleni, může klesat jejich výkonnost. Mají také tendenci věci rozhodnout a uzavřít, aniž by prozkoumali všechny možnosti. Je pro ně nepříjemné, pokud musí pracovat o samotě, potřebují být v kontaktu s ostatními.

Pro ENFJ je typické, že preferují vztahy a harmonii před spory. Jsou dobrosrdeční a projevují skutečný zájem o pocity druhých a ochotně jim pomáhají. Těchto lidí je údajně v populaci zhruba 5 %.

Čakrt (Tamtéž, s. 146) považuje za silné stránky tohoto typu schopnost aktivní podpory harmonie a spolupráce díky schopnosti empatie. Další silnou stránkou je schopnost vystupovat na veřejnosti a sjednat si autoritu při řízení diskuzí. V neposlední řadě je to také schopnost pomáhat druhým v rozvoji, schopnost rozhodnout a mít věci dobře zorganizované, být neformální autoritou. Mezi slabé stránky patří to, že někdy mají špatný odhad na lidi, sklony k idealizování druhých, mají své oblíbence, mají tendenci přehlížet nebo bagatelizovat konflikty a reagují někdy příliš osobně na výtky.

4. 7. 3 Extravertní typy s intuicí (ENTP a ENFP)

Čakrt (2008, s. 188) uvádí, že ENTP užívají dovnitř obrácené myšlení (T) jako svou sekundární funkci. Jejich počiny vede navenek obrácená intuice (N). Tohoto typu není v populaci více než 5 procent.

Typ ENTP je někdy označován jako vizionář. Je to typ inovativní, kreativní a plný nápadů. Zpravidla jsou to výborní vypravěči, rádi si povídají s lidmi o různých tématech, kladou velký důraz na znalosti. Nejsou rádi kontrolování a nemají příliš v oblibě plány a rutinu.

Čakrt (2010, s. 116) zmiňuje přednosti typu ENTP, mezi které řadí: schopnost používat důmyslu, vynalézavosti a improvizace k řešení problémů a úloh; vysokou výkonnost na nových projektech; vnitřní motivaci, díky které pracují s vysokým nasazením; schopnost zachování nadhledu a odstupu, umění mluvit na veřejnosti. Za slabiny tohoto typu považuje: uvádání zájmu, když jsou vyřešeny inovativní otázky a projekty přechází do fáze realizace; sklon věci nedotahovat; někdy až přehnaná sebedůvěra ve vlastní schopnosti; občasné rebelie vůči byrokracii a to skutečné i domnělé.

U typu ENFP je dominující intuice (N), kterou obsluhuje sekundární funkce – cítění (F). Svoji pozornost neupínají na věci, ale spíše na lidi a hodnoty. Těchto lidí je mezi námi asi 5 procent. Jsou neúnavnými bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu (Čakrt, 2008, s. 191).

Tito lidé jsou srdeční, empatičtí a starostliví. Mají silné komunikační schopnosti, jsou zábavní a spontánní a také velmi kreativní. Tohoto typu je v populaci rovněž asi 5 procent.

Čakrt (2010, s. 146) uvádí, že mezi přednosti typu ENFP patří umění sladit své nadání a zájmy se zájmy a schopnostmi dalších lidí. Jsou to originální myslitelé, kteří mají talent pro novinky, inovace a neotřelá řešení. Zpravidla umějí dát správné lidi na

správná místa a dokáží nadšením a svojí energií strhnout ostatní. Mezi jejich slabiny patří, že mohou mít potíže s pozorností k detailům a někdy jsou trochu chaotičtí a nemají vždy jasno, jaké jsou priority. Nejsou příliš důslední, mohou zadávat úkoly, které pak nevyžadují. Nebaví je opakované úkoly a činnosti.

4. 7. 4 Extravertní typy se smyslovým vnímáním (ESTP a ESFP)

ESTP jsou zábavní, riskující a dynamičtí. Mají neobvyklé způsoby a dávají to ostatním najevo. Jsou hyperaktivní v práci, rádi se věnují mnoha činnostem, zároveň umožňují druhým pracovat podle jejich stylu (Kroger, Thuesenová a Rutledge 2006, s. 192).

Mezi základní charakteristiky tohoto typu můžeme zařadit zaměření na akci, impulzivnost, adaptabilitu a vynalézavost. Jsou to lidé společenští, zábavní a soutěživí. Jsou dobří i v ovlivňování druhých, mají silné interpersonální dovednosti. Uvádí se, že v celé populaci má typologii ESTP, která je někdy označována pojmem „dynamo“ zhruba 13 procent lidí.

Čakrt (2010, s. 146) uvádí, že mezi přednosti typu ESTP patří pozorovací talent se schopností zapamatovat si mnoho podrobností, schopnost vystihnout, na co je potřeba se zaměřit, co je podstatné. Mají realistický odhad toho, co bude potřeba a jak dlouho to bude trvat. Mají schopnost přesvědčit ostatní, umí „prodat“ své řešení, jsou dobří vyjednávači se schopností prosazovat nové věci. Nemusí však vždy dohlédnout dlouhodobých nebo vedlejších dopadů svých činů. Někdy mohou být necitliví vůči lidem, pokud je pokládají za překážky. Mohou ztratit nadšení a energii, mají-li věci dotáhnout do konce. Mají tendenci přehlížet zvyklosti a štábní kulturu.

Lidé typu ESFP jsou zpravidla optimističtí a přátelští. Mají tendenci vyhledávat nové zkušenosti, někdy jsou spontánní a impulzivní. Zároveň mají rádi fakta a konkrétní informace. Nesnášejí teorie a zároveň mají rádi různorodost. Těchto lidí je v populaci zhruba 13 procent.

Mezi přednosti typu ESFP patří smysl pro praktičnost a realitu, uplatňují zdravý rozum. Jejich výkonnost roste tam, kde se něco děje. Vytvářejí na pracovišti pohodu a živou a příjemnou atmosféru. Práci vykonávají efektivně v co nejkratším čase. Jsou dobří v komunikaci a řešení mimořádných situací a krizí. Umí rychle najít to, na čem se lze dohodnout. Mezi jejich slabiny patří, že neumějí příliš dobře plánovat z dlouhodobého pohledu. Mívají potíže, pokud musí dlouho pracovat sami. Mají malou schopnost ukáznit sebe i druhé a někdy neumějí „číst mezi řádky“, porozumět skrytým významům (Čakrt, 2010, s. 96).

4. 7. 5 Introvertní typy s převahou myšlení (ISTP a INTP)

ISTP uspokojí akce především tehdy, zrodí-li se z impulsu spíše než ze záměru. Život je pro tyto lidi, kterých je mezi námi asi 7 procent, uměleckým činem. Do značné míry pro ně platí, že vše zkusí pouze jednou. Jsou zastánci rovnostářství a dokáží být oddáni svým „bratřím“ nebo „sestrám“. Na nadřizenost a podřizenost často pohlížejí jako na něco zbytečného. Jejich odboj má formu nezájmu a ignorování. ISTP dělají to, co považují za správné. Správné je však pro ně pouze to, co se neopakuje, co je pokaždé jiné (Čakrt, 2008, s. 207).

ISTP můžeme charakterizovat jako lidi, kteří jsou logičtí, rádi se učí ze zkušenosti, jsou velmi realističtí a praktičtí, zároveň sebevědomí a bezstarostní.

Podle Čakrta (2010, s. 189 - 190) jejich výkonnost roste s praktičností konkrétních úkolů. Mají schopnost orientovat se ve zmatených situacích a zdánlivě nesouvisejících datech a faktech a vytáhnout to podstatné, co pomůže k řešení. Umějí si zachovat chladnou hlavu i ve vypjatých situacích. Jsou šikovní a důvtipní v používání vlastních rukou, strojů a nástrojů. Umí pracovat sami a spoléhat sami na sebe, dokáží si sami najít zdroje a získat je a to třeba i netradičními cestami. Nebaví je však porady a plánování, nemají rádi příliš mnoho řečí. Jsou netrpěliví tam, kde si za věcmi neumí představit nic konkrétního. Ve svém zaujetí mohou být nezdvorní a zdát se málo ohleduplní. Někdy bývají nevypočitatelní a nepředvídatelní. Mohou ulpět na povrchu věci a může jim tak uniknout, co se píše „mezi řádky“.

INTP jsou tiší, přemýšliví a rezervovaní, vyhovuje jim teoretické myšlení. Jsou velmi flexibilní a tolerantní, zároveň velmi logičtí a faktičtí. Uvádí se, že v celé populaci má tuto typologii pouze 1 procento lidí.

Čakrt (2010, s. 194) uvádí, že lidé s touto typologií se nezaleknou ani nejsložitějších a zdánlivě neřešitelných úloh. Milují situace, k jejichž řešení musí zapojit všechny své intelektuální síly a ještě se díky tomu naučí něco nového. Jsou schopni pracovat samostatně, s vysokou mírou motivace a nasazení. Jsou dobří i v promýšlení vzdálených důsledků dnešních kroků. Spolupracovníkům poskytují hodně volnosti a rozletu. Dokáží se rovnou „vrhnout“ na problém, bez dlouhých „proslovů“. Mezi jejich slabé stránky patří, že nemusí mít realistickou představu o použitelnosti svých nápadů a řešení. Jejich řešení a nápady jsou někdy příliš složité a díky tomu je ani nedokáží vysvětlit ostatním. Mohou mít potíže s delegováním. Někdy jsou málo vnímaví k pocitům ostatních. Jsou také často příliš kritičtí a nároční s tím, že práce sama je dostatečnou odměnou. Někdy mohou působit jako sebestřední a domýšliví, mají málo pokory.

4. 7. 6 Introvertní intuitivní typy (INTJ a INFJ)

Introvertní intuitivové se nezabývají ani tak vnějšími objekty, ale povahou těchto objektů a to v jakési nadčasové formě. Tato forma se klene mezi minulým vědomím a budoucnem. Jung o této skupině hovořil jako o trochu bizarní kombinaci mystického snílka a excentrického umělce. Sám k této skupině patřil (Čakrt, 2008, s. 218).

Dominantní preferencí INTJ je silně vyvinutá intuice, jejich introvertní orientace nebývá vždy zřejmá a mnoho lidí je může považovat za extraverty. INTJ jsou realističtí, zajímají se spíše o přítomnost než o budoucnost, jsou logičtí a praktičtí a zároveň disciplinovaní a organizovaní. V literatuře je zmiňováno, že v celé populaci je tento typ zastoupen pouze 1 procentem.

Čakrt (Tamtéž, s. 179 – 180) uvádí, že to bývají lidé s niternou vizí a strategickým myšlením. Jsou vynikající v kreativních a intelektuálně náročných úkolech. Jsou skvělí v teoretických, logických a technicky zaměřených analýzách a úvahách. Dokáží pracovat samostatně a nezávisle. Mají výborné organizační schopnosti a jsou schopni

důsledně věci dotahovat do konce. Dokáží pochopit i ty nejsložitější a obtížné problémy. Jejich zájem a nadšení se však může začít vytrácet, jakmile skončí etapa tvůrčí práce. Na ostatní kladou vysoké nároky, tak jako na sebe. Mívají potíže pracovat s někým, koho nepokládají za špičkového odborníka. Někdy bývají tak nezávislí, že to kultura dané organizace nemusí dobře snášet. Také mohou někdy ostatní zastrašit svojí počáteční skepsí a hyperkritičností. Příliš nedbají na společenské konvence, a proto mohou být vnímáni jako neomalení.

Lidé typu INFJ jsou citliví k potřebám druhých. Jsou idealističtí, kreativní a umělečtí. Lidé u nich oceňují schopnost naslouchat, vnímat pocity druhých. V celé populaci je jich zastoupeno asi 1 procento, obdobně jako je to u typu INTJ.

INFJ jsou výteční při práci na různých variantách řešení a jejich tvořivém rozvíjení a propojování. Mají schopnost pochopit i velmi složité situace a úlohy. Aktivně posilují a podporují přátelskou atmosféru na pracovišti. Jsou přesvědčiví a oddaní tomu, v co věří. Rádi pomáhají druhým v jejich rozvoji. Jsou to nadšenci, kteří na sebe naberou více úkolů, než musí, a přesto je zvládnou dokončit. Jsou svědomití a jsou schopní v ostatních vyvolat a nakonec i realizovat vysoká očekávání. Mezi slabé stránky patří to, že když si něco umanou, mohou být zatvrzelí a nepružní. Nemusí mít vždy realistickou představu o tom, co realizace jejich nápadů a vizí může obnášet. Někdy jsou příliš perfekcionističtí a snaží se o větší nezávislost, než kterou jim organizace může zajistit a tolerovat. Někdy jsou nesrozumitelní, protože se vyjadřují příliš složitě. Obtížné je pro ně přijmout kritiku, zejména pokud je založena na neosobní „chladné“ logice (Čakrt, 2010, s. 175 – 176).

4. 7. 7 Introvertní typy s převahou citění (ISFP a INFP)

Kroger, Thuesenová a Rutledge (2006, s. 183) uvádějí, že ISFP manažer je vysloveně raritou. Lidé typu ISFP nemají příliš zájem o povýšení, raději zůstávají na místech, „kde se něco děje“. Rádi podporují osobu, aniž by ji ovlivňovali, kritizovali nebo měnili. Jiné typy nemají důvěru, že ISFP nemá úmysl použít nějaký vliv. Je tomu však skutečně tak. Motto ISFP zní: Žij a nech žít.

ISFP bývají skvělí v „první linii“ styku s klientem, pacientem, žákem. Jsou velmi empatictí a také jsou schopni se přizpůsobit nové situaci, umějí improvizovat a jsou ochotni na sebe vzít i riziko. Pokud jsou přesvědčeni, že jejich práce je důležitá, jsou neúnavní. Jsou loajální, schopni oddaně pracovat pod vedoucími, které respektují i jako lidi. Bývají dobrými týmovými hráči a v přátelském a nekonfliktním prostředí jejich výkonnost roste. Jsou všímaví a mají dobrý pozorovací talent. Do slabých stránek můžeme zařadit, že mohou být příliš důvěřiví a nedokáží předvídat špatné úmysly a vidět, co se může skrývat za určitým chováním. Nemusí vidět příležitosti, které dosud nenastaly. Někdy jsou až příliš nezávislí a jednájí mimo hranice a pravidla. Kritiku a nepříznivé hodnocení mohou brát příliš osobně. V konfliktním prostředí bývají nevykonní (Čakrt, 2010, s. 202 – 203). V populaci je tento typ zastoupen zhruba 5 procenty.

Typ INFP bývá někdy označován jako „léčitel“. Jsou to lidé loajální a oddaní, kteří jsou přátelští, starostliví a zajímají se o druhé. Mají silné komunikační schopnosti, preferují pracovat samostatně, zaměřují se na „velký obraz“, nevnímají detaily. Uvádí se, že v celé populaci je tento typ zastoupen 1 procentem.

Čakrt (Tamtéž, s. 206) uvádí, že pohled na silné stránky a slabiny tohoto typu odhaluje především tyto vlastnosti: Jsou schopni nasadit nezměrné množství energie k dosažení povznášejících vizí a posláních. Umějí pracovat samostatně, bez potřeby dozoru, stačí jim jen příležitostné inspirativní setkání s kolegy, kterých si váží. Jsou svědomití v plnění povinností a závazků. Pokud pracují na něčem, čemu věří, bývají studnicí nevyčerpatelné inspirace. Vytváření pozitivní týmové prostředí. Mohou však také mít příliš ideální a nerealistické nápady a představy. Potřebují mít o svých projektech trvalý přehled a mohou ztratit motivaci a zájem, když o tento přehled přijdou. Vyhýbají se konfliktům a to i v těch případech, kdy je potřeba konflikty řešit. Mohou být neústupní a strnulí, pokud mají něco na svých nápadech měnit. Nemusí se jim dařit v soutěživém a konkurenčním prostředí.

4. 7. 8 Introvertní smyslové typy (ISTJ a ISFJ)

Zásluhou specifické kombinace svých preferencí bývají introvertní smyslové typy zpravidla nejspolehlivějšími ze všech lidí. Lidem, kteří je dobře neznají, se může zdát, že vnější události je ani v nejmenším neovlivňují, že do jejich vědomí ani neproniknou. Toto zdání je však mylné, protože jejich precizní vnímání a paměť z nich činí pro organizaci jedinečné a neocenitelné zdroje (Čakrt, 2008, s. 242).

ISTJ jsou realističtí, logičtí a praktičtí. Jsou zaměřeni na detaily a fakta. Jsou pozorní, ale trochu subjektivní. Tento typ je v populaci zastoupen zhruba 6 procenty. Jsou to lidé, kteří jsou popisováni obvykle jako rozumní, a racionální a mimořádně spolehliví. Empatie však nepatří mezi jejich silné stránky.

Pro ISTJ platí především tyto silné a slabé stránky: Jsou precizní a spolehliví, drží se předepsaných postupů, ctí autoritu nadřízených, umějí se mimořádně soustředit a dlouho pracovat sami a samostatně. Práci vykonávají ve shodě se stanovenými postupy a včas. Jsou organizátory hladkého fungování. Jsou uvážliví a plánovití. Mohou mít potíže přizpůsobovat se častým změnám. Jsou méně výkonní, pokud nevidí praktickou aplikaci nebo dopad své práce. Někdy mají tendenci k černobílému vidění, nemají například pochopení a trpělivost pro ty, které považují za loudaly. Bývají skoupí na pochvalu. Mají tendenci mít kdeco pod kontrolou a snaží se ostatním „ordinovat“ své postupy a metody. Mohou být chladní a nechápat potřeby ostatních (Čakrt, 2010, s. 163).

Typ ISFJ můžeme charakterizovat jako ochránce. Jsou to lidé spolehliví, stabilní, nemají rádi konflikty a hádky, mají rádi pořádek a strukturu. Jsou milí, dobrosrdeční a ohleduplní. Uvědomují si pocity ostatních. Také mají výbornou paměť na detaily. Uvádí se, že v celé populaci je tento typ zastoupen přibližně 5 % lidí.

Lidé tohoto typu mají vysoké nároky na sebe a kvalitu své práce. Jsou odpovědní, spolehliví, uvážliví a pilní. Jsou skvělí v opakovaných úlohách, které vyžadují stejně vykonané úkony. Jsou důkladní a pečliví v detailech. Dělá jim dobře, když mohou

pomoci ostatním, neodepřou podporu. Umějí naslouchat a dbají o to, aby ostatní měli k práci všechno, co potřebují. Dokáží ocenit i za maličkost. Mohou však mít tendenci se podceňovat a nebýt dostatečně asertivní v prosazování svých zájmů. Někdy pro ně může být obtížné říci „ne“ a to i tam, kde by to bylo na místě. Může u nich docházet k tomu, že si „nalozí“ příliš úkolů a mohou být přetíženi. Nemusí vždy dohlédnout na všechny budoucí důsledky dnešních činů. Mohou být přeskakování v postupu nebo plody jejich úsilí může sklízet někdo jiný (Čakrt, 2010, s. 159).

5. VYUŽITÍ ZNALOSTI TYPOLOGIE V PRAXI

Znalost typologie může pomoci vybrat si uplatnění v oboru, kde budeme těžit z našich preferencí. Pomůže porozumět i tomu, co je důvodem, že k některým povoláním máme blíže a jiná nás nelákají. Při výběrových řízeních je i určitým vodítkem, zda konkrétní člověk v konkrétní pozici bude skutečně tím "správným člověkem na správném místě". Psychologický osobnostní typ lze pokládat za kompas, který nám pomáhá nasměrovat náš vývoj. V neposlední řadě znalost typologie podle MBTI pomůže v komunikaci a to jak v profesním životě, tak v osobním. Předpokladem je znalost preferencí druhé strany a umění přizpůsobit svůj styl komunikace druhé straně. Autorka této práce měla možnost, v rámci vzdělávacího kurzu, zaměřeného na MBTI, setkat se s kolegy jiných typů a velmi přínosné bylo vyjasnění si, co jim v komunikaci vadí a co preferují. Z tohoto setkání si autorka odnesla několik doporučení pro komunikaci s lidmi jednotlivých preferencí.

Extraverze - mít na paměti jejich motto "Promluvme si o tom." Ukazovat, že naslouchám a že se připravuji k odpovědi, poskytovat okamžitou zpětnou vazbu. Vyjadřovat zájem mimikou a očním kontaktem. Když je to potřeba, požádat o čas na rozmyšlení.

Introverze - mít na paměti jejich motto "Budu o tom přemýšlet." Promýšlet co budu říkat, než budu hovořit nebo dát vědět, že pouze nahlas přemýšlím. Respektovat jejich potřebu soukromí. Mluvit pomaleji a klidněji. Počkat na odpověď, nevyplňovat ticho hovorem za každou cenu.

Smysly - mít na paměti jejich motto "Pouze fakta, prosím." Držet se "nohama na zemi", poskytovat informace o konkrétních záležitostech a ukazovat jejich praktickou aplikaci. Ukazovat plán a proces změny. Naslouchat podrobně faktům. Vyhnout se používání metafor, analogií a příliš obecné komunikaci.

Intuice - mít na paměti jejich motto "Teď už to celé chápu." Nejprve dát přehled, náčrt situace, nezabřednout do sdělování fakt a detailů. Sdělovat hlavní body, přidat jen

některá nezbytná fakta. Poskytnout představu o dlouhodobém rámci. Zaměřit se na budoucnost, možnosti. Nechat je sdílet jejich ideje a sny.

Myšlení - mít na paměti jejich motto "Je to logické?" Být objektivní a ukázat svou kompetentnost. Nabídnout přímou zpětnou vazbu. Tvzení podkládat logickými důvody. Při diskuzích se vyhnout projevům emocí. Používat argumentaci typu plusy a mínusy, příčiny a následky.

Cítění - mít na paměti jejich motto "A co lidi?" Udělat si čas, dobře je poznat a vytvořit si vztah. Při naslouchání se vyhnout kritizování a hodnocení. Zaměřit se na lidi, zjišťovat, co je pro ně důležité a jaké hodnoty uznávají. Poskytovat podporu a pochvalu. Kritiku vyjadřovat taktně, popisovat a hodnotit chování, nikoliv člověka. Používat "JÁ JAZYK" tj. například "mne to mrzí, je mi líto". Zaměřit se na řešení typu win - win (výhra - výhra).

Rozhodování - mít na paměti jejich motto "Tak udělejme něco!". Vyhnout se sdělování mnoha možností, raději se zaměřit na to, co je nejdůležitější. Vyjednat konkrétní termíny a závazně je dodržovat. Sdělovat co a kdy bude hotovo. Vyhybat se přidání nečekaných úkolů na poslední chvíli.

Vnímání - mít na paměti jejich motto "Počkejme a uvidíme." Vysvětlit všechny možnosti, vyhnout se příliš rychlému rozhodnutí. Dát si pozor, aby v řeči nebyly hned sděleny závěry. Popisovat situaci, ne svůj názor na ni. Udělat první kroky bez konkrétního plánu.

Zkušenost z tohoto setkání autorka mohla uplatnit v praxi a to zejména při koučinku a podávání zpětné rozvojové vazby.

5. 1 Způsoby rozhodování, řešení problémů a zavádění změn

Čakrt (2008, s. 73-75) uvádí, že smyslový (S) typ s převahou myšlení (T), neboli lidé typu ST mají rádi pořádek, kontrolu a jistotu. Než se pro něco rozhodnou, chtějí mít pohromadě všechny detaily a specifikace, které se dané situace mohou týkat. Jsou

schopni vnímat, absorbovat, zapamatovat si, pracovat a zacházet s mnoha daty nebo fakty. Ke kvalitativním nebo subjektivním údajům mají instinktivní nedůvěru a poukazují na to, že narušují řád a úhlednost kvalitativních informací. Někdy mívají sklon odmítat inovativní řešení, protože se podle nich většinou nezakládají na dostatečně „tvrdých“ datech. Manažeři typu ST vtiskují organizaci stabilitu a řád, vedou svá oddělení, firmy nebo podniky ve shodě s fakty. Organizace, kde ST zcela chybí, nefungují většinou zcela hladce a výkonně. I rutinní věci jako by se tam dělaly pokaždé jinak, stále nově, jakoby poprvé. Taková organizace jako by byla stále ve stavu neustálých změn, někdy až zmatků, bez jasného směřování, zavedených pravidel a řádů. Na druhé straně přemíra takových lidí může vést k tomu, že organizace neudělá nikdy nic nově, že nevybočí ze zajetých kolejí. Nemusí tak být vždy dobře připravena na změny ve vnějším prostředí a tak může v konkurenci ztrácet s možná chaotičtějšími, avšak také pružnějšími soupeři. ST své podřízené neodměňují ani nechválí, pokud se nedomnívají, že je to opravdu zasloužené a zcela na místě. Zdají se proto někdy až přehnaně nároční a neosobní. Jejich slabiny se projeví, když se věci nedaří tak, jak by si přáli nebo jak je předpokládali. Někdy v takové situaci podlehnou svodům rychle se rozhodnout pro nějaké silové řešení a pak jim uniknou jemnější, zejména nové a možná ještě zcela nerozvinuté, aspekty změněné situace, které si vyžadují pozornost nad rámec běžného a dosud zavedeného postupu. Protože mají sklon vycházet z minulých zkušeností a zachovávat to, co je, může se stát, že se budou snažit „opatrovat“ něco, co už ztratilo svou hodnotu a přínosnost. Mohou tak bránit nutné změně a adaptaci. Manažeři typu ST mají sklon být méně citliví k mezilidským vztahům a méně vnímaví vůči skupinové atmosféře. Mohou podcenit význam povzbuzujících slov a gest a příliš se soustřeďovat na práci samu. Jejich vztahy s lidmi se mohou snadno dostat do napjatých poloh.

Smyslový (S) typ s převahou cítění (F) neboli lidé typu SF bývají efektivními manažery tam, kde jsou důležité mezilidské vztahy a kde se pracuje na konkrétních hmatatelných problémech a úlohách, metodicky a soustavně. Silnou stránkou těchto lidí je vyjednávání. Jsou dobrými diplomaty a přirozenými „hasiči“ problémů. Mívají talent přimět lidi, aby začali spolupracovat nejen s nimi, ale také mezi sebou, a to i tam, kde to dosud nebylo obvyklé. Vyzařuje z nich klid a jistota, odhodlání a soustředěnost. Podřízení vesměs uvádějí, že s nimi se „věci dělají samy“, bez zbytečného spěchu nebo

námahy. SF se nesnaží vyvrátit nad současným systémem, jsou schopni v něm najít dostatek prostředků a zdrojů k řešení svých úloh, takže zpravidla neusilují o změnu existujících poměrů. Jejich slabinou může být, že nejsou vždy otevřeni novým nápadům a inovativním řešením, zejména nemají-li tyto nápady konkrétní podobu a nejsou-li precizovány (Čakrt, 2008, s. 76 – 77).

Intuitivní typ (N) s převahou cítění (F) neboli typ NF, spoléhá v manažerském postavení na osobní charisma a pozornost a péči o lidi, které má vést. Pojetí správného a dobrého rozhodnutí je u nich vždy spojeno se zájmy a potřebami lidí. Bývají zpravidla mistry jazyka, což jim propůjčuje skvělé komunikační schopnosti. Jsou schopni rozpoznat a identifikovat i značně abstraktní možnosti a příležitosti. Intuice (N) v jejich povaze se stará o to, že si libují v tvořivém řešení úloh a nezdědí odmítají tradiční postupy. Bývají vynikajícími vrcholovými vedoucími, zejména v takových funkcích a postaveních, kdy je třeba jejich organizaci a její výsledky pozitivně představit a dobře „prodat“ zákazníkům, zaměstnancům a dalším organizacím. Pokud v organizaci nejsou manažeři typu NF, mohou lidé takové prostředí vnímat jako studené, sterilní a nudné. Manažeři NF jsou typickými kouči lidí. Jsou schopni v nich aktivizovat dosud skrytý potenciál. Svým podřízeným „fandí“ a přejí si jejich osobní rozvoj a profesní růst. Ve vedoucích funkcích se možná někdy soustředují na rozvoj lidí na úkor rozvoje organizace a bezprostřední péči o hospodářské výsledky. Jejich možnou slabinou je, že se někdy rozhodují podle osobních preferencí spíše než podle objektivních měřítek, a proto mohou být kritizováni za nadržování. Mají-li být výkonní, potřebují trvalý souhlas a podporu jak podřízených, tak nadřízených (Tamtéž, s. 78-79).

Poslední dvojici charakteristik, tvoří typ NT, neboli Intuitivní (N) typ s převahou myšlení (T). Tento typ bývá pokládán za strůjce pokroku a nových myšlenek. Jejich schopnost vidět za hranici svého oddělení, úseku i organizace jim umožňuje nově chápat a interpretovat širší dění. Okamžitě jim na mysli vytanou možnosti, jak by se věci dali dělat jinak a lépe. Typ NT je velmi bystrý inovátor zejména v technických a administrativních záležitostech. Organizace, které postrádají ve svém managementu typ NT, se nebudou příliš měnit a v důsledku toho dříve nebo později mohou zaostávat a být méně úspěšné. Ve vztahu k ostatním jsou schopni vystopovat myšlenkové procesy jiných lidí a snadno reprodukovat postupy, které vedly k nějakým závěrům.

S porozuměním a pozitivně přijímají nové nápady jiných. Baví je řešit problémy své i jiných, nevidí v nich překážku nebo obtíž, ale stimul a výzvu. V manažerských funkcích by měli mít k ruce lidi některého typu S, aby se jim starali o detaily jejich projektů a návrhů, prostě o záležitostech, které jsou za hranicemi rozlišovací schopnosti NT. Jejich podřízení většinou vědí, za čím stojí a za čím jdou, ale jenom tehdy, když se sami otáží. Manažeři typu NT jsou totiž přesvědčeni, že jejich pozice, názory a přesvědčení jsou natolik zřejmé, že je nadbytečné je znovu vyhlášovat. Mezi jejich slabší stránky patří to, že se jim musí stále připomínat společenské rituály či obřady, které jiní pokládají za významné a důležité. Občas opomenou pochválit něčí přínos, přestože si jej upřímně váží. Souvisí to s tím, že neumějí příliš dobře chválit, protože sami neumějí příliš dobře chválu přijímat. Ve tvůrčím procesu mají NT neuvěřitelný drive, puzení a dopředu je ženoucí energii dělat věci jinak a nově. Jakmile je fáze vymyšlení nového hotova, raději by, aby celou věc zavedl a realizoval někdo jiný. S mezilidskými vztahy mohou mít problémy, protože od ostatních očekávají, že „pojedou na plný plyn“ podobně jako oni. To vede k tomu, že mohou mít na lidi, ale někdy i na sebe, nerealistické požadavky, sklon nakládat více, než je únosné (Čákr, 2008, s. 80-81).

Obrázek 8: Tabulka dynamiky typu: Pořadí osobnostních preferencí

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
1. Smysly (Si) 2. Myšlení (Te) 3. Cítění (Fi) 4. Intuice (Ne)	1. Smysly (Si) 2. Cítění (Fe) 3. Myšlení (Ti) 4. Intuice (Ne)	1. iNtuice (Ni) 2. Cítění (Fe) 3. Myšlení (Ti) 4. Smysly (Se)	1. iNtuice (Ni) 2. Myšlení (Te) 3. Cítění (Fi) 4. Smysly (Se)
ISTP	ISFP	INFP	INTP
1. Myšlení (Ti) 2. Smysly (Se) 3. iNtuice (Ni) 4. Cítění (Fe)	1. Cítění (Fi) 2. Smysly (Se) 3. iNtuice (Ni) 4. Myšlení (Te)	1. Cítění (Fi) 2. iNtuice (Ne) 3. Smysly (Si) 4. Myšlení (Te)	1. Myšlení (Ti) 2. iNtuice (Ne) 3. Smysly (Si) 4. Cítění (Fe)
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
1. Smysly (Se) 2. Myšlení (Ti) 3. Cítění (Fe) 4. iNtuice (Ni)	1. Smysly (Se) 2. Cítění (Fi) 3. Myšlení (Te) 4. iNtuice (Ni)	1. iNtuice (Ne) 2. Cítění (Fi) 3. Myšlení (Te) 4. Smysly (Si)	1. iNtuice (Ne) 2. Myšlení (Ti) 3. Cítění (Fe) 4. Smysly (Si)
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
1. Myšlení (Te) 2. Smysly (Si) 3. iNtuice (Ne) 4. Cítění (Fi)	1. Cítění (Fe) 2. Smysly (Si) 3. iNtuice (Ne) 4. Myšlení (Ti)	1. Cítění (Fe) 2. iNtuice (Ni) 3. Smysly (Se) 4. Myšlení (Ti)	1. Myšlení (Te) 2. iNtuice (Ni) 3. Smysly (Se) 4. Cítění (Fi)

Zdroj: Crkalová A. a Riethof N., 2012, s. 275

5. 2 Nepřítomnost rozdílů

Nejvhodnější je mít ve firmě zastoupené manažery všech osobnostních typů, což v praxi není příliš reálné. Kroeger, Thuesenová a Rutlege (2006, s. 76) uvádí, že v amerických firmách tvoří typ s převahou posuzování 100 % a 90 % patří převaze myšlení. Tím může docházet k tomu, že se vylučují jiná, lepší řešení a v horším případě firma hledá zastaralé řešení, které nereaguje na současné problémy. Ideální řešení konfliktů a problémů snižuje možnost selhání, zvyšuje úspěch a podněcuje k maximálnímu výkonu a spokojenosti. Typologie mění tuto teorii v realitu.

5. 3 Přijímání změn – metoda Z

Kroeger, Thuesenová a Rutlege (Tamtéž, s. 76) za nejúčinnější považují „Z model“. Tento systém vynalezla Isabel Myers-Brigsová. Podle její teorie typů zahrnuje řešení problému čtyři faktory:

1. Získejte fakta – použijte smyslový typ na okamžitou analýzu detailů.
2. Uveďte možnosti – intuitivní typ uvede příčiny a návrhy řešení.
3. Objektivně analyzujte – typ s převahou myšlení zhodnotí příčiny a následek každého možného řešení.
4. Zvažte dopad – typ s převahou cítění zhodnotí, jaký dopad budou mít řešení problému na pracovníky.

Kroeger, Thuesenová a Rutlege (Tamtéž, s. 76) uvádějí, že nezáleží na tom, jaký kdo je typ. Uvádějí, že tento model může použít každý. V každém z nás je všech osm preferencí, ale každý z nás dává přednost jen čtyřem z nich.

5. 4 Charakteristika čtyř temperamentů

Kroeger, Thuesenová a Rutlege (2006, s. 35) uvádějí: „*Při určení temperamentu je nejdůležitější S-N rozdíl, protože podstatný v lidské povaze je způsob, jakým získává informace. Bez pochopení toho, jak se získávají informace, je komunikace velmi obtížná, neboť věci pokládáme za objektivně dané. Pokud vidím les a vy strom, každý z nás věří, že máme pravdu – a v podstatě ji máme.*“

5. 4. 1 Tepmerament „Strážce“

Crkalová a Riethof (2012, s. 170) uvádějí, že tomuto temperamentu odpovídají typy s preferencemi SJ (ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ). Tento typ charakterizují následovně:

- „*Role v týmu: Stabilizátor, tradicionalista*
- *Vyznávané hodnoty: Odpovědnost, loajalita, smysl pro povinnost, stabilita, hierarchie, důvěra v authority, sounáležitost.*
- *Hlavní charakteristika: Odpovědný“*

„*Použijeme-li obraz zvířete, pak temperamentu Strážce by mohl být přiřazen obraz bobra. Bobr pracuje stabilně a svědomitě na stavbě hrází, je ve společnosti dalších bobrů – kolegů a všichni vědí, co mají dělat. Zboří-li se mu hráz, trpělivě začne pracovat na další.*“ (Crkalová a Riethof, Tamtéž, s. 170).

5. 4. 2 Tepmerament „Průzkumník“

Crkalová a Riethof (Tamtéž, s. 170) uvádějí, že tomuto temperamentu odpovídají typy s preferencemi SP (ISTP, ISFP, ESTP, ESFP). Tento typ charakterizují následovně:

- „*Role v týmu: Vyjednaváč, hasič problémů, improvizátor.*
- *Vyznávané hodnoty: Nezávislost, svoboda výběru, možnost mít vliv, spontaneita, akce, vzrušení, orientace na teď a tady.*
- *Klíčová charakteristika: Dobrodružný“*

Crkalová a Riethof (2012, s. 171) uvádějí, že průzkumníka si můžeme představit jako lišku. „*Lišku, která příliš neplánuje svůj den. Ráno vyrazí, obhlédne krajinu a vymyslí užitečnou taktiku, jak získat potravu, Pro tento den. Nevymýšlí dlouhodobé strategie, ale konkrétní taktiky a akce.*“

5. 4. 3 Temperament „Idealista“

Podle Crkalové a Riethofa (Tamtéž, s. 171) tomuto temperamentu odpovídají typy s preferencemi NF (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ). Tento typ charakterizují následovně:

- „*Role v týmu: Harmonizátor, katalyzátor, diplomat, mluvčí.*
- *Vyznávané hodnoty: Opravdovost (autentičnost), smysl, pravda, inspirace, osobní přístup, vztahy mezi lidmi, přátelskost.*
- *Klíčová charakteristika: Harmonický“*

„*Idealistu si můžeme představit jako delfína. Právě zaměření na hru, pomoc, přátelství a komunikaci je to, co je pro delfína – Idealistu typické.*“ (Crkalová a Riethof, Tamtéž, s. 171).

5. 4. 4 Temperament „Racionalista“

Podle Crkalové a Riethofa (Tamtéž, s. 171) tomuto temperamentu odpovídají typy s preferencemi NT (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ). Tento typ charakterizují následovně:

- „*Role v týmu: Vizionář, stratég, architekt systémů, teoretik.*
- *Vyznávané hodnoty: Znalosti a kompetence, vynalézavost, zdokonalování, logika.*
- *Klíčová charakteristika: Vynalézavý“*

Crkalová a Riethof (2012, s. 172) uvádějí, že temperament racionalisty může představovat sova. *„Mohl by to být obraz sovy, která sedí poměrně neslyšně vysoko ve větvích a pozoruje dění. V okamžiku, kdy se jí něco nelíbí, vzlétne, situaci vyřeší a zase zmizí. Snaží se být stále moudřejší, hodně se věnuje svému rozvoji.“*

PRAKTICKÁ ČÁST

6. PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této práci se autorka zabývá tématem typologie osobnosti v manažerské praxi. Projevy chování jednotlivých typů se odrážejí ve vedení a řízení lidí. Typologie osobnosti manažera má vliv na aktivity, které jsou zaměřeny na rozvoj lidí. Jedná se o aktivity jako je hodnocení zaměstnanců, poskytování rozvojové zpětné vazby, poskytování korektivní zpětné vazby, zadávání úkolů nebo komunikace změn. V manažerské pozici se může vyskytovat jakýkoliv z šestnácti typů. Rovněž vnitřní motivace jednotlivých manažerů může být rozdílná.

6.1 Cíl průzkumu a cílová skupina

Cílem první části průzkumu bylo zjistit, jak rozhovorem odhadnout typologii osobnosti manažera. Ve druhé části byly porovnávány výsledky rozhovorů s výsledky dotazníku MBTI. Ve třetí části bylo cílem zjistit, jakým způsobem se typologie odráží ve vnitřní motivaci jednotlivých manažerů.

Průzkum byl proveden v bankovním sektoru, v jedné z retailových divizí velké banky působící na trhu v ČR. V Divizi je celkem 48 operačních manažerů, kteří jsou na pozicích náměstků velkých poboček, ředitelů malých poboček a vedoucích týmů.

V závěru praktické části jsou shrnuty výsledky hypotéz včetně neočekávaných zjištění a shrnuta doporučení pro další postup.

6. 2 Metody průzkumu

6. 2. 1 Rozhovory s manažery

V rámci rozhovorů s jednotlivými manažery byly pokládány otázky, jejichž cílem bylo umožnit autorce odhadnout typy jednotlivých manažerů dle typologie MBTI.

Extraverze nebo introverze: Když přijдете domů unavený(á) z práce, jak získáváte energii. Zůstanete raději doma a například si budete číst knížku nebo se jdete bavit do společnosti, například s přáteli?

Smysly nebo intuice: Když Vám řeknu, namalujte čas. Jak bude vypadat Váš obrázek, co na něm bude?

Myšlení nebo cítění: Představte si, že jste trenérkou sportovního družstva a máte možnost své svěřence vzít na zápas do zahraničí. Z dvaceti svěřenců však jich můžete vzít pouze dvanáct. Co všechno budete brát v úvahu při jejich výběru?

Vnímání nebo usuzování: Jak probíhá Vaše příprava na dovolenou? Sepisujete si seznamy, co vše je potřeba zařídit a začínáte balit postupně nebo tomu necháváte volný průběh?

6. 2. 2 Dotazník MBTI

Pro porovnání odhadu typu osobnosti s dotazníkem je použit dotazník dostupný na internetu. Vzor dotazníku je uveden v Příloze A.

6. 2. 3 Dotazník na zjištění vnitřní motivace

K zjištění vnitřní motivace jednotlivých manažerů byl využit a dotazník, který autorka získala na vzdělávací akci zaměřené na motivaci. Vzor dotazníku je uveden v Příloze B.

6. 3 Hypotézy

Hypotézy vycházejí z cíle průzkumu, ptají se na zájem zjištění typologie osobnosti, která může vést k osobnímu rozvoji manažera zaměřeného na rozvoj dovedností při vedení a řízení lidí. Zaměřují se na shodu ve výsledcích použitých metod.

Souhrn hypotéz:

- a) Možnost získat informaci o vlastním typu osobnosti na základě vyplněných dotazníků využije minimálně 80 % oslovených manažerů.
- b) Mezi manažery je rovnoměrné zastoupení extravertů a introvertů (E, I)
- c) Mezi manažery jsou ve většině zastoupeny smysly (S).
- d) Mezi manažery je ve většině zastoupeno myšlení (T).
- e) Mezi manažery je ve většině zastoupeno usuzování (J).
- f) Výsledky dotazníku MBTI manažerů se v jednotlivých dimenzích shodují minimálně v 80 % s odhadem typu na základě rozhovorů.
- g) U manažerů typu s preferencí Cítění (F) ve vnitřní motivaci převažuje Motiv vztahů.
- h) U manažerů typu ENTJ, ISTP, INTJ, INFJ a ISFP ve vnitřní motivaci převažuje Motiv nezávislosti.

6. 4 Popis postupu průzkumu

Rozhovory s manažery byly realizovány v rámci vzdělávací akce zaměřené na rozvoj manažerských dovedností, kde autorka této práce byla v úloze lektorky. Manažeři se účastnili této vzdělávací akce v několika termínech ve skupinách, kde bylo 8 – 10 účastníků. Součástí této vzdělávací akce byla i oblast typologie a motivace.

Manažerům byl představen dotazník MBTI a dotazník zaměřený na vnitřní motivaci a byli požádáni o vyplnění dotazníků a předání autorce této práce s tím, že po zpracování dotazníku budou seznámeni s výsledkem, aby mohli poznatky využít pro svůj další rozvoj. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné, bylo ponecháno zcela na zvážení každého účastníka, zda tuto možnost využije.

Dotazníky MBTI byly autorkou zpracovány a vyhodnoceny s využitím testu na internetu.

Dotazník vnitřní motivace byl vyhodnocen podle klíče, který je uveden u dotazníku v Příloze B, kde jednotlivá písmena znamenají:

A = motiv úspěchu

B = motiv nezávislosti

C = motiv postavení a autority

D = motiv vztahů

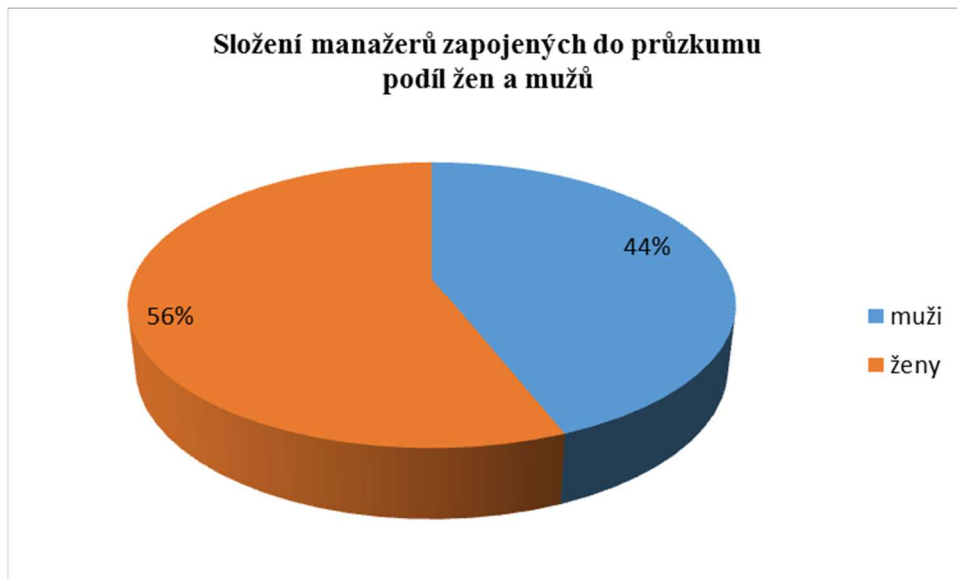
E = motiv jistoty a bezpečí

F = motiv rovnováhy a komfortu.

7. VÝSLEDEK PRŮZKUMU

Rozhovory na vzdělávací akci byly realizovány celkem se 44 manažery, 4 manažeři se vzdělávací akce nezúčastnili. Dotazníky vyplnilo celkem 36 manažerů, z toho 16 mužů a 20 žen. Manažeři, kteří dotazník nevyplnili, byli z další části průzkumu vyloučeni.

Graf 1: složení manažerů zapojených do průzkumu - podíl žen a mužů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

Graf 2: složení manažerů zapojených do průzkumu formou rozhovoru – věkové



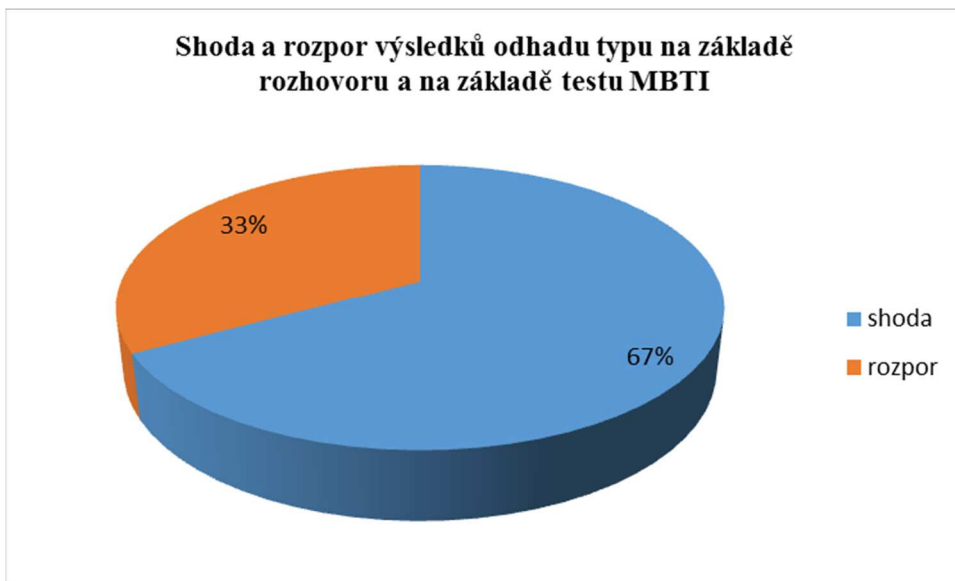
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

7. 1 Typologie manažerů

Bylo zaznamenáno celkem 13 osobnostních typů z možných 16 (přehled v tabulce č. 1). V jednom případě byl zaznamenán střed polarit označený písmenem X. Jedná se o střed polarit mezi Smysly a iNtuicí. Shoda mezi odhadem typu na základě rozhovorů a výsledkem na základě dotazníku byla zaznamenána u 24 manažerů, což je 67 %.

Rozdíly mezi odhadem na základě rozhovorů a výsledkem testu MBTI byly zaznamenány u 12 manažerů, z toho u 3 manažerů se jednalo o rozdíl ve dvou oblastech, tj. celkem bylo zaznamenáno 15 rozdílů. Největší rozdíl mezi odhadem a výsledkem testu byly zaznamenány u Myšlení a Cítění – celkem 7 případů.

Graf 3: porovnání odhadu typu na základě rozhovoru a na základě testu



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

Tabulka 1: Zastoupení osobnostních typů dle výsledků rozhovorů a testu MBTI.

Zastoupení osobnostních typů			
typ	počet manažerů - odhad na základě rozhovorů	počet manažerů - test MBTI	rozdíl
ENFJ	1	1	0
ENFP	1	1	0
ENTJ	1	0	1
ENTP	1	0	1
ESFJ	2	3	1
ESTJ	6	6	0
ESTP	3	2	1
INFJ	1	4	3
INFP	2	2	0
INTJ	1	0	1
ISFJ	5	6	1
ISTJ	10	8	2
ISTP	2	2	0
EXFP	0	1	1

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

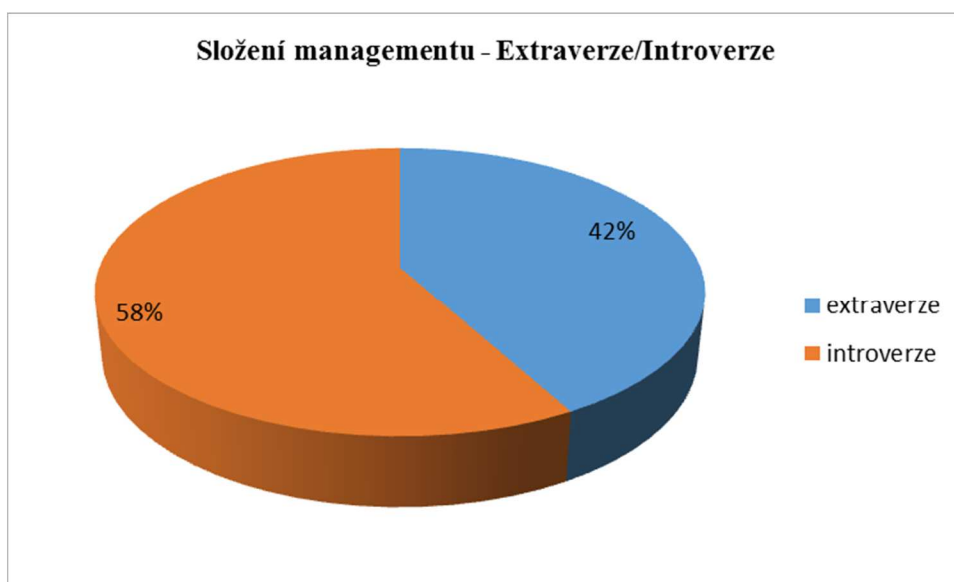
Tabulka 2: Zjištěné rozdíly mezi výsledkem rozhovorů a testem MBTI.

Zjištěné rozdíly mezi odhadem na základě rozhovorů a testem MBTI		
počet případů	odhad dle rozhovoru	výsledek testu
7	myšlení	cítění
2	usuzování	vnímání
1	introverze	extraverze
1	extraverze	introverze
1	smysly	intuice
1	intuice	smysly
1	vnímání	usuzování
1	intuice	střed polarit

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

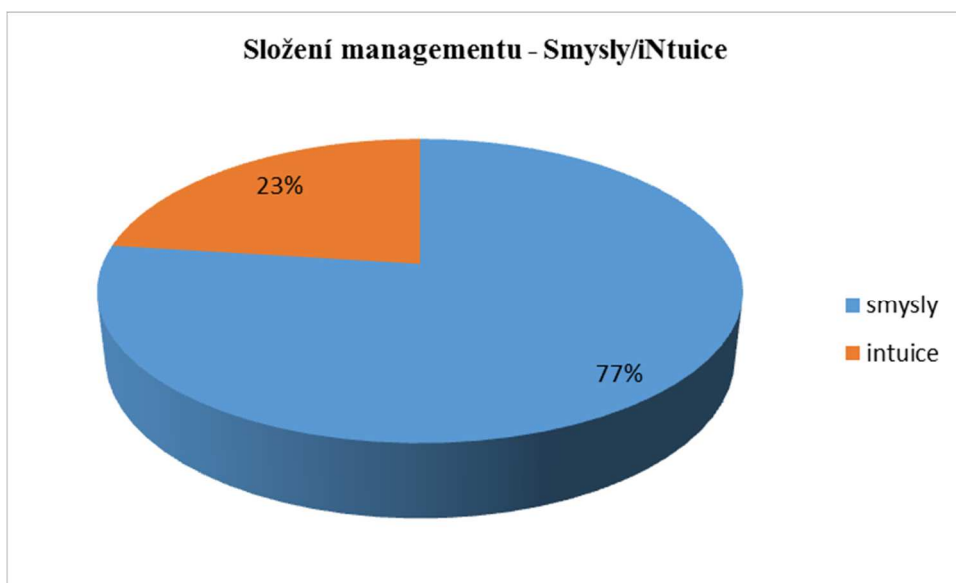
V následujících grafech je znázorněno procentuální zastoupení jednotlivých polarit dle testu MBTI.

Graf 4: složení manažerů – Extraverze (E), Introverze (I)



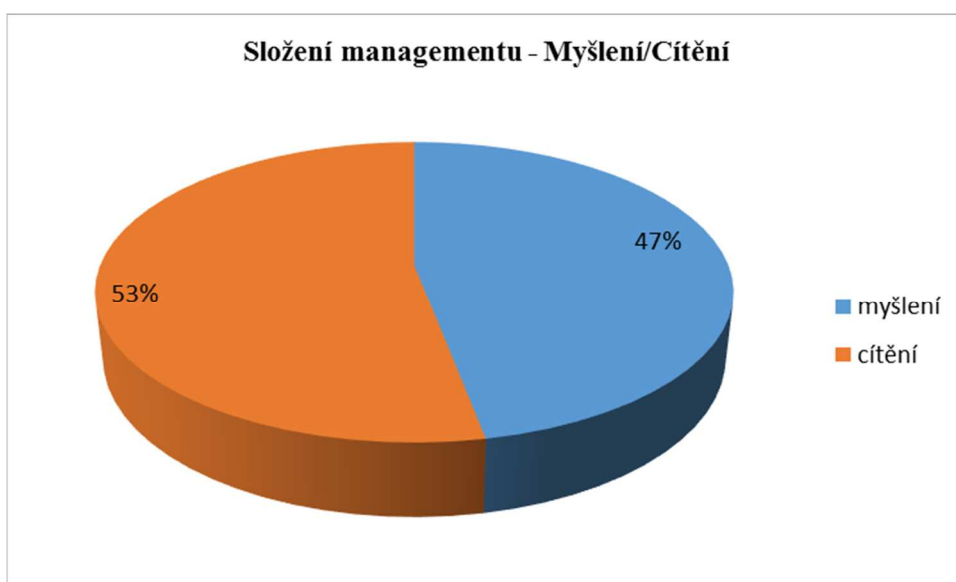
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

Graf 5: složení manažerů – Smysly (S), iNtuice (N)



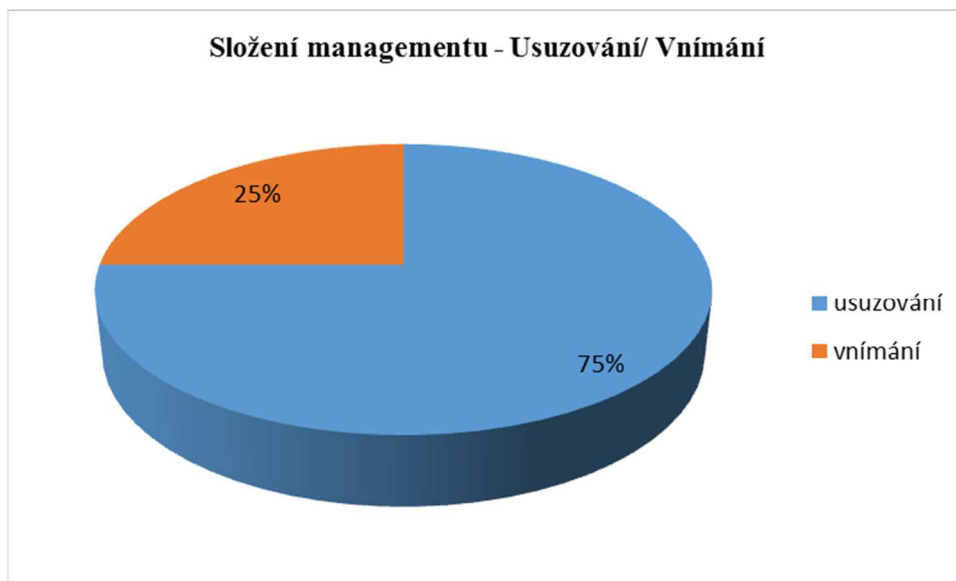
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

Graf 6: složení manažerů – Myšlení (S), Cítění (F)



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

Graf 7: složení manažerů – Usuzování (J), Vnímání (P)



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření).

7. 2 Motivace manažerů

Z dotazníků vyplynulo, že u většiny manažerů jsou nejsilnějšími motivátory: Motiv úspěchu a Motiv vztahů. U manažerů do 35 let je výrazněji zastoupen také Motiv rovnováhy a komfortu.

7. 3 Ověření hypotéz

a) Možnost získat informaci o vlastním typu osobnosti na základě vyplněných dotazníků využije minimálně 80 % oslovených manažerů. Ze 44 manažerů dotazníky vyplnilo 36 manažerů, tj. 81,8 %. Tato hypotéza se potvrdila.

b) Mezi manažery je rovnoměrné zastoupení extravertů a introvertů (E, I). Z výsledků průzkumu vyplynulo, že převažuje zastoupení introvertů (58 %). Tato hypotéza se nepotvrdila. Dle testu je 21 manažerů introvertních a 15 extravertních.

c) Mezi manažery jsou ve většině zastoupeny smysly (S). Z výsledků průzkumu vyplynulo, že převažuje zastoupení manažerů, kde převažuje smyslové vnímání (77 %). Hypotéza se potvrdila.

d) Mezi manažery je ve většině zastoupeno myšlení (T). Z výsledků průzkumu vyplynulo, že převažuje zastoupení manažerů s preferencí cítění (53 %). Hypotéza se nepotvrdila.

e) Mezi manažery je ve většině zastoupeno usuzování (J). Z výsledků průzkumu vyplynulo, že skutečně převažuje zastoupení manažerů, kde převažuje usuzování (75 %). Hypotéza se potvrdila.

f) Výsledky dotazníku MBTI manažerů se v jednotlivých dimenzích shodují minimálně v 80 % s odhadem typu na základě rozhovorů. Shoda mezi odhadem typu na základě rozhovorů a výsledkem na základě dotazníku byla zaznamenána u 24 manažerů, což je 67 %. Největší rozdíly jsou u dimenze myšlení a cítění. Hypotéza se nepotvrdila.

g) U manažerů s preferencí Cítění (F) ve vnitřní motivaci převažuje Motiv vztahů. Tato hypotéza se potvrdila, u 85 % manažerů F převažuje Motiv vztahů.

h) U manažerů typu ENTJ, ISTP, INTJ, INFJ a ISFP ve vnitřní motivaci převažuje Motiv nezávislosti. Hypotéza se nepotvrdila, Motiv nezávislosti u žádného z manažerů tohoto typu nějak výrazně nepřevažuje, nejvyšší dosažená hodnota je 3.

7. 4 Shrnutí průzkumu

Cílem první části průzkumu bylo zjistit, jak rozhovorem odhadnout typologii osobnosti manažera. Ve druhé části byly porovnávány výsledky rozhovorů s výsledky dotazníku MBTI. Hypotéza, že bude dosaženo shody v 80 %, se nepotvrdila, shoda byla dosažena v 67 %. Nevětší rozdíly byly zaznamenány u dimenze myšlení a cítění. Na otázku: „Představte si, že jste trenérkou sportovního družstva a máte možnost své svěřence vzít na zápas do zahraničí. Z dvaceti svěřenců však jich můžete vzít pouze dvanáct. Co všechno budete brát v úvahu při jejich výběru?“, která byla podkládána na zjištění preference z této dvojice, většina manažerů odpovídala, že si sepíše kritéria a podle nich si sestaví výkonnostní žebříček. Pouze někteří manažeři sdělovali, že budou brát v úvahu nejen výkon, ale i další kritéria, která jsou spíše pocitová a nedají se vyjádřit čísly např. ochota pomoci ostatním, snaha na tréninku, sociální prostředí dítěte apod.

Z výsledků vyplývá, že otázky zaměřené na zjištění introverze – extraverze, smysly – intuice a usuzování – vnímání lze zachovat. Na oblast myšlení – cítění je vhodné připravit jiný způsob dotazování a ověřování.

Ve třetí části bylo cílem zjistit, jakým způsobem se typologie odráží ve vnitřní motivaci jednotlivých manažerů. Potvrdila se hypotéza, že u manažerů s převahou Cítění (F) převažuje motivátor vztahů. Druhá hypotéza, která se zaměřovala na motiv nezávislosti, se nepotvrdila. Důvodem může být skutečnost, že typy u kterých byl předpoklad, že bude převažovat motiv nezávislosti, byly u manažerů zahrnutých do průzkumu zjištěny pouze v pěti případech.

ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za úkol zjistit, zda je možné formou rozhovoru odhadnout typologii manažera a následně tyto poznatky využít při zaměření na další rozvoj manažerských dovedností konkrétního manažera.

V teoretické části bakalářské práce je představeno téma osobnost a popsána typologie MBTI, která je celosvětově používána. Průzkum byl zaměřen na manažery v bankovním sektoru, na zjištění jejich typu a na zjištění jejich vnitřní motivace.

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že tento způsob lze v praxi využívat. U dimenzí extraverte – introverte, smysly – intuice a usuzování – vnímání se odhad dle otázek položených v rozhovoru v podstatě shodoval s výsledky testu MBTI. Ke shodě nedošlo u dimenze myšlení – cítění. U této dimenze dobře zafungovala kombinace se zjištěním vnitřní motivace, kde se ukázalo, že preference Cítění (F), zjištěná dotazníkem MBTI se shoduje s motivátorem vztahů.

Autorka této práce předala výsledky dotazníkového šetření neboli výsledky testů jednotlivým manažerům a to včetně vysvětlení, jak se ve výsledcích orientovat, jakou „optikou“ se na výsledky dívat. I nadále bude autorka spolupracovat se skupinou manažerů zahrnutých do průzkumu a to z pozice specialistky pro rozvoj dovedností. Na základě provedeného průzkumu se bude zaměřovat na využití znalosti typologie MBTI k dalšímu rozvoji jednotlivých manažerů. Pro odhad typu bude vycházet nejen z dotazníkového šetření a rozhovorů, ale také z pozorování verbální i nonverbální komunikace při stínování manažerů v různých situacích např. při hodnocení, předávání zpětné vazby apod.

Tato bakalářská práce může sloužit jako pomůcka pro kouče, mentory, lektory a manažery. Po přečtení této práce by měl být čtenář schopen základní orientace v problematice motivace a typologie osobnosti, především MBTI.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 288 s. ISBN 978-247-7848-8

COLLINOVÁ, C., GRANDOVÁ, V., BENSON, N., LAZYANOVÁ, M., GINSBURGOVÁ, J. a WEEKS, M. *Kniha psychologie*. 1. vyd. Praha: Euromedia, 2014, 358 s. ISBN 978-80-242-4316-0

CRKALOVÁ, A. a RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 335 s. ISBN 978-80-7261-252-9

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 2008, 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 207 s. ISBN 978-80-86723-76-1

HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1995, 120 s. ISBN 80-7168-245-4

KROEGER, O., THUESENOVÁ, J. M. a RUTLEGE, H. *Typologie pro manažery* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Triton, 2006, 215 s. ISBN 80-7254-780-1

NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. 1. vyd. Praha: Akademia, 2000, 330 s. ISBN 80-200-0763-6

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9744-1

RYMEŠOVÁ, P., CHAMOUTOVÁ, K. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií* 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014, 131 s. ISBN 978-80-213-2433-6

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 201 s. ISBN 978-80-247-3133-9

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D. a FARKOVÁ, M. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7452-008-2

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie* 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007, 356 s. ISBN 978-80-2460-841-9

Seznam použitých internetových zdrojů

Grafologie a psychologie [online]. [cit. 20-12-2016].
Dostupné z <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

Manažerské dovednosti [online]. [cit. 21-12-2016].
Dostupné z <https://publi.cz/books/114/04.html>

Test osobnosti [online]. [cit. 20-01-2017].
Dostupné z <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp>

Wikipedie [online]. [cit. 11-12-2016].
Dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/Emo%C4%8Dn%C3%AD_intelligence

Zrcadlo.blogspot.cz [online]. [cit. 10-12-2016].
Dostupné z <http://zrcadlo.blogspot.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

MBTI - Myers - Briggs Type Indicator

ČR - Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací	21
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	29
Obrázek 3: Vzájemný vztah teorií spojených se zkoumáním motivačních příčin...30	
Obrázek 4: Situační vedení	31
Obrázek 5: Eyseckův osobnostní model	36
Obrázek 6: Kretschnerovy somatotypy	37
Obrázek 7: Šestnáct osobnostních typů	39
Obrázek 8: Tabulka dynamiky typu: Pořadí osobnostních preferencí	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zastoupení osobnostních typů dle výsledků rozhovoru a testu MBTI...78	
Tabulka 2: Zjištěné rozdíly mezi výsledkem rozhovorů a testem MBTI	79

Seznam grafů

Graf 1: Složení manažerů zapojených do průzkumu – podíl žen a mužů	76
Graf 2: Věkové složení manažerů zapojených do průzkumu	77
Graf 3: Porovnání odhadu typu na základě rozhovoru a na základě testu	78
Graf 4: Složení managementu – Extraverze/ Introverze	79
Graf 5: Složení managementu – Smysly/ iNtuice	80
Graf 6: Složení managementu – Myšlení/ Cítění.....	80
Graf 7: Složení managementu – Usuzování/ Vnímání.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník MBTI.....	I
Příloha B – Dotazník Vnitřní motivace.....	VIII

Test osobnosti – dotazník MBTI

U každé položky bez dlouhého přemýšlení zvolte buď a, nebo b. Pokud máte dojem, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více sedí, vyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný. Musíte vyplnit odpověď u všech 48 otázek.

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde se "něco děje"

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
-

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
 - b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
-

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
 - b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny
-

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává
-

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je nyní
 - b) co může být
-

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou situaci
-

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou
 - b) můžete zkoušet různé možnosti
-

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) to považujete za rušení
 - b) nevadí vám ho zvednout
-

14. Je horší:

- a) "mít hlavu v oblacích"
 - b) "držet se při zemi"
-

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
 - b) osobní
-

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných
 - b) už je všechno hotovo
-

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b) připravíte si, co budete říkat
-

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

- a) vidět věci v "širším rámci"
 - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
-

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ
 - b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)
-

20. Často:

- a) když něco začínáte, vše si předem sepišete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
-

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) začínáte rozhovor sami
 - b) přenecháváte iniciativu druhým
-

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) plynulé a nepřetržité práci
- b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními
-

24. Je horší:

- a) být nespravedlivý
 - b) nemít slitování
-

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) smysl pro realitu, fakta
 - b) představivost, ideje
-

26. Když zazvoní telefon:

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný
-

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) hlas rozumu
 - b) hlas srdce
-

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
 - b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
-

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) se pro ni nadchnete
 - b) raději o ni hloubáte trochu déle
-

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) důvtipní
- b) praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a) konečný a neměnný výrok
 - b) zkusmý a předběžný výrok
-

32. Je větší chyba být:

- a) tolerantní a smířlivý
 - b) nekompromisní a kritický
-

33. Jste spíše:

- a) ranní ptáče
 - b) noční sova
-

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:

- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
-

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) idejemi, principy, myšlenkami
 - b) lidmi, osobami, aktéry
-

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
 - b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
-

37. Při jednáních máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
 - b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
-

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
-

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
 - b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním
-

41. Co vám imponuje více:

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b) dobré, harmonické mezilidské vztahy
-

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
 - b) obraznému, metaforickému stylu
-

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, koho k vám zase "čerti nesou"
 - b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat
-

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
 - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
-

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
-

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí
- b) když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) zkušenost
- b) intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
 - b) při hodnotových soudech typu: dobré - špatné
-

Příloha B – Dotazník Vnitřní motivace

Vyberte a zakroužkujte 15 tvrzení, která vás charakterizují, která jsou vám blížká.

1. Jsem přátelský, přístupný, známý jako ten, „co to umí s lidmi“	D
2. Rád vedu a usměrňuji aktivity druhých: preferuji vůdčí role	C
3. Jsem nezávislý a kreativní myslitel	B
4. Stanovuji si cíle a potom se je snažím naplnit	A
5. Rád „mobilizuji jednotky“; povzbuzuji ostatní na cestě k cíli	C
6. Dávám přednost práci, která mi umožňuje pomáhat nebo sloužit druhým	D
7. Nemám rád přerušování, když pracuji	B
8. Preferuji dostatek informací a žádné překvapení	E
9. Mám rád společenské aktivity, jako jsou narozeniny, firemní večírky apod.	D
10. Nerad přijímám dodatečnou práci, jakmile brání mému soukromému životu	F
11. Mám rád pocit úspěchu	A
12. Povzbuzuje mě veřejné ocenění a obdiv	C
13. Jsem tvůrcem vlastního osudu a cílevědomě volím svou cestu	B
14. Pokouším se mít příjemný, vyvážený život, kde práce a soukromí jsou v rovnováze	F
15. Rád trávím čas s manažery a lídry (vedoucími) na vyšších úrovních	C
16. Jsem loajální zaměstnanec (pracovník organizace)	E
17. Přebírám iniciativu/odpovědnost; „umím se sám nastartovat“	A
18. Rád pracuji nezávisle, nebo sám	B
19. Upřednostňuji řízení projektů před řízením/vedením lidí	B
20. Mám rád dlouhodobé, stabilní úkoly	E
21. Rád ovlivňuji rozhodnutí a přebírám vedení	C
22. Raději pracuji s ostatními, než sám	D
23. Rád hovořím o mém životě mimo práci	F
24. Mám rád procesy a postupy	E
25. Nebojím se porušit pravidla	B
26. Mám zájem o povýšení v práci	C
27. Spolupracuji a preferuji konsensus (shodu) skupiny	D
28. Mám vysoké očekávání; mám tendenci být kritický a neodpouštět si vlastní chyby	A
29. Rád dostávám zpětné vazby na můj výkon/výsledky, abych věděl, jak na tom jsem	A
30. Mám rád strukturu a konzistentnost	E
31. Rád pomáhám druhým řešit jejich problémy	D
32. Upřednostňuji práci, která je náročná jen do té míry, abych měl čas a energii na další zájmy	F
33. Raději dělám své vlastní rozhodnutí, než jít cestou konsenzu s jinými	B
34. Vyhledávám příležitosti pro získání kontroly a autority	C
35. Mám tendenci předcházet rizikům	E
36. Často dělám práci navíc, a nebo převyšuji očekávání	A
37. Většinou se dobrovolně neangažuji v týmových a skupinových projektech	B
38. Mám různorodé zájmy mimo práci	F
39. Jsem kompetitivní (soutěživý) a rád jsem nejlepší	A
40. Mám radost z projektů na vysoké úrovni, které mi umožňují rozhled	C
41. Je pro mě důležité pracovat pro organizaci, u které hlavní poslání je sloužit všeobecnému dobru	D
42. Jsem zodpovědný a spolehlivý	E
43. V tomto bodě mé kariéry chci dělat svou práci dobře, ale necítím silnou potřebu vyhledávat výzvy	F
44. Mám rád jistotu v povolání a pravidelný příjem	E
45. Z práce chodím načas, nepreferuji přesčasy, nebo práci během víkendů	F
46. V mojí práci jsou lidé důležitější než peníze	D
47. Mám vysokou míru oddanosti k práci, udělám cokoli je potřebné, abych dokončil svoji práci	A
48. Jsem produktivnější, když nejsem ve stresu	F
49. Rád rozvíjím přátelství s lidmi, s kterými pracuji	D
50. Upřednostňuji předvídatelnost před častou změnou	E
51. Nemám rád, když mi někdo zasahuje do mojí práce a říká, co mám dělat	B
52. Často se ocitnu v roli neformálního lídra (vůdce) v týmech a projektech	C
53. Jsem zaměřený na výsledky a cíle	A
54. Moje identita není významně spojena s mojí prací	F

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiřina Šuková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Typologie osobnosti v manažerské praxi

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.