

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra aplikované ekonomie

**PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI A VLIV
CHARAKTEROVÝCH VLASTNOSTÍ
ČLOVĚKA NA VYJEDNÁVÁNÍ**

Bakalářská práce

Studijní program: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Autor: Soňa Čechová

Olomouc 2012

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Psychologie osobnosti a vliv charakterových vlastností člověka na vyjednávání“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne.....

Podpis.....

Poděkování:

Touto cestou bych velice ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D. za trpělivé vedení mé práce a cenné rady a připomínky.

Soňa Čechová

Obsah

Obsah	5
ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Definování důležitých pojmů	9
1.1 Vyjednávání	9
1.1.1 <i>Vyjednávání v běžném životě</i>	9
1.1.2 <i>Význam vyjednávání</i>	10
1.1.3 <i>Úspěšné vyjednávání</i>	10
1.2 Psychologie osobnosti	13
1.2.1 <i>Definice osobnosti</i>	13
1.2.2 <i>Vlastnosti osobnosti</i>	15
1.3 Temperament a typologie osobnosti	17
1.3.1 <i>Temperament</i>	17
1.3.2 <i>Typologie osobnosti</i>	18
1.4 Charakter a charakterové vlastnosti osobnosti	21
II ANALYTICKÁ ČÁST	24
2 Analýza osobnostních typů	25
2.1 Představení základní osobností typologie	25
2.1.1 <i>Analýza melancholického typu člověka</i>	25
2.1.2 <i>Analýza sangvinického typu člověka</i>	27
2.1.3 <i>Analýza flegmatického typu člověka</i>	28
2.1.4 <i>Analýza cholerického typu člověka</i>	29
3 Analýza rozdílů ve vyjednávání	31
4 Vyhodnocení získaných poznatků	48

III NÁVRHOVÁ ČÁST	50
5 Návrh vyjednávacích strategií	51
5.1 Vnímání povahových rozdílů osob.....	51
5.2 Rozdílné komunikační strategie na různé povahy lidí.....	51
5.3 Vnímání rozdílů mezi vyjednáváním v běžném životě a v profesním životě.....	53
5.4 Snaha o spolupráci.....	54
5.5 Zlepšení komunikace, vyjadřování a argumentace	55
6 Shrnutí návrhové části	56
ZÁVĚR	57
RESUMÉ	58
Anotace	59
Seznam grafů	60
Seznam obrázků	62
Seznam pramenů a použité literatury	63
Literatura.....	63
Interní informace	64
Seznam příloh	65
Seznam použitých zkratk	66

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma „*Psychologie osobnosti a vliv charakterových vlastností člověka na vyjednávání*“. Cílem této práce je analýza osobnostních typů člověka a analýza rozdílů ve vyjednávání.

Toto téma jsem si zvolila, protože mne psychologie osobnosti zajímá a pochopení druhých je podle mého názoru velmi potřebné, jak v osobním, tak i v profesním životě. V dnešní době se mnoho firem zabývá psychologií a pochopením lidí při řízení lidských zdrojů. Jsou si totiž vědomi, že pokud pochopí své zaměstnance, pokud jim přiřadí vhodné pracovní místo a pokud se s nimi naučí komunikovat, tak má daná firma větší šanci na úspěch.

Předložená bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické části, se zabývám definováním důležitých pojmů. Věnuji se zde vyjednávání, psychologii osobnosti a zmiňuji se také o charakteru. Nejsou opomenuty také jednotlivé osobnostní typy.

Druhá část je rozdělena na dvě analýzy. V první části se jedná o analýzu základních osobnostních typů, kde popisuji jejich důležité vlastnosti a způsoby vyjednávání. V druhé polovině analytické části se věnuji vyhodnocování výsledků dotazníku, který jsem vypracovala na téma rozdílů ve vyjednávání.

Ve třetí, návrhové části, předkládám několik doporučení, jak vylepšit vyjednávání.

Tato bakalářská práce vychází především ze znalostí získaných z odborných knih, a také z údajů obdržených po zpracování dotazníku.

Ke psaní této práce jsem využívala metodu postupné analýzy jednotlivých osobnostních typů člověka a rozdílů ve vyjednávání. Následně na základě získaných údajů jsem navrhla několik možností, jak zlepšit vyjednávání.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Definování důležitých pojmů

1.1 Vyjednávání

Vyjednává každý z nás. Vyjednáváme v zaměstnání například o lepších pracovních podmínkách, v podnikání, ve vládních záležitostech a tak dále. Zde využíváme vyjednávání ve *formální podobě*. Vyjednávání ve spíše *neformální podobě* se vyskytuje i v běžném životě. Vyjednáváme doma s rodiči nebo s partnerem. Vyjednávání je zkrátka důležitou schopností člověka od doby jeho narození až do sklonku života.

1.1.1 Vyjednávání v běžném životě

Již malé dítě, které začíná chápat význam slov, je schopno vyjednat se svými rodiči o svých potřebách, chutích, přáních, a již od tohoto útlého věku začíná tímto způsobem komunikovat se svým okolím. Postupem času, příchodem do základní školy, již malé dítě ví, o čem může vyjednat, a kdy již nebude vyslyšeno. S přibývajícimi lety tyto hranice začnou pomalu odpadat a z dítěte se stává samostatný člověk, který se svými rodiči již vyjednává o své vlastní budoucnosti výběrem budoucí školy, který je zohledněn námitkami rodičů, na které, i když se mu nelíbí, bude brát zřetel, a jeho volba jimi bude částečně ovlivněna. Tímto vyjednáváním se začíná formovat osobnost a schopností prosazení svého názoru se začíná člověk pomalu dostávat do skutečného života, kde důležitost této schopnosti přechází na zcela jiný význam.

V knize *Cesta životem* popisující tělesným i duševní vývoj dítěte autor Říčan sděluje, že již kojeneček komunikuje s okolím.¹ Pokud se usmějeme na dítě v kočárku, většinou nám úsměv oplátí. Již toto napodobování výrazů můžeme nazvat rozhovorem. Říčan také zmiňuje, že dítě ve věku kojence v sobě má nějaký zárodek vědomí sebe, vlastní odlišenosti od ostatního světa a lidí. V pozdějším věku, ve věku batolete, můžeme u dětí pozorovat sebechválu, sebeovládání, snahu udělat něco samo, vítězný úsměv, citlivost k nezdaru, ale i vzdor. Batole by mělo pomalu chápat a cítit, že v tom velkém světě, o kterém si začíná utvářet neurčitý a naivní obraz, existuje řád, jak

¹ ŘÍČAN, Pavel. *Cesta životem*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2004, s. 101-116.

v rodině, tak i mimo ni. Vyjednávání se brzy stane součástí jeho každodenního života a způsob, jakým bude jednat se svým okolím, může výrazně ovlivnit jeho pozici ve společnosti.

Rozvíjení této schopnosti od útlého věku je velmi důležité. Podle mého názoru především proto, abychom si na konci života mohli říct, že se náš životní cíl naplnil, že jsme dosáhli toho, po čem jsme toužili, nebo jsme se aspoň co nejvíce přiblížili našemu snu.

1.1.2 Význam vyjednávání

Vyjednávání, všeobecně chápáno jako velice důležitá součást komunikace, má za cíl vyřešit spory, dohodnout se na postupu řešení problému nebo si domluvit podmínky a pravidla. Účastníci vyjednávání jsou ve stejné pozici, neboť jde oběma stranám o to samé: prosadit svůj návrh. Avšak smyslem vyjednávání je vyjednat si takové podmínky, aby byla co nejvíce spokojena nejen jedna strana, ale i ta druhá.

Vyjednávání bych nazvala uměním vyhrávat. Každý rád vyhrává. Ovšem kouzlo vyjednávání je vyhrávat tak, aniž by se z člověka, s kterým jsme komunikovali, vyjednávali a řešili spor, nestal poražený, „ten co prohrál“. Zkrátka jít si za svým, prosadit si své, ale pomoci i tomu druhému k jeho přání, snažit se uspokojit obě strany, podělit se o místo na stupni vítězů. K co nejvíce možnému uspokojení obou zúčastněných stran se většinou využívá kompromis, neboli „zlatá střední cesta“, kdy jsou obě zúčastněné strany s dohodou spokojeny.

1.1.3 Úspěšné vyjednávání

Základními aspekty úspěšného vyjednávání je zejména znalost základní etikety, slušného chování, pravdomluvnosti, zdravého sebevědomí a v neposlední řadě příjemného vystupování. Dodržení těchto pravidel výrazně ovlivní výsledek jednání a tím možnost dosažení svého cíle.

V knize *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* mě zaujal název jedné kapitoly. Autor Bělohlávek podle mého názoru skvěle zachytil podstatu života. V titulku se píše: *Jak s lidmi komunikovat a jak je přesvědčovat (pro ty, kteří s nimi žijí*

nebo pracuji). Autor v těchto větách krásně vystihl, že komunikace je nejdůležitější lidská schopnost, protože každý žije nebo pracuje s lidmi. A je potřeba se naučit správně komunikovat, abychom se prosadili, avšak abychom se naučili i naslouchat druhé straně.²

Svou věcnou podstatu má ve vyjednávání totiž i způsob jakým jsme dohody dosáhli. „*Tento způsob je nesmazatelně vepsán do paměti účastníků jako jakási poznámka pod čarou, která bude mít velký vliv na přístup účastníků vyjednávání k plnění dosažené dohody a na budoucí vztahy mezi těmito vyjednaváči.*“³ Autor zde popisuje, že záleží na tom, zda převládá ve vyjednávání mezi dvěma stranami spíše snaha soupeřit nebo spolupracovat. V soupeření je zisk nulový, protože to co získá jedna strana, od toho musí druhá strana upustit, něco ztratí. Při spolupráci se naopak může uspokojení obou stran zvětšit. Nemusím druhému brát, abych uspokojil jen svou žádost, ale mohu se s druhou stranou domluvit tak, abychom oba byli „bohatší“ než na začátku.

Při spolupráci je velice důležitá důvěra. Ovšem abychom spolupráce dosáhli, je třeba přesvědčit sebe i protistranu, že spolupráce je výhodnější než soupeření a že nám přinese výhody, které nám pomohou docílit našeho přání, nebo se mu alespoň z části přiblížit. Pokud lidé netouží po přínosech ze spolupráce, nevidí ve spolupráci výhody, potom se stává, že se uchylují k soupeření, případně až k násilí, aby dosáhli svého. Setkání s někým takovým pak může výrazně ovlivnit naše uvažování a náš budoucí postoj při dalším setkání, ať už se stejnou osobou nebo s jinou.

Lidé jsou různí, jejich názory jsou také rozdílné a stejně tak i názory na úspěšnou komunikaci se měnily s určitým historickým vývojem. V šedesátých letech byl kladen důraz na schopnost prosadit svůj názor tlakem, bránit ho a nenechat se sebou manipulovat. V sedmdesátých letech se názor změnil a pozornost se obrátila především k naslouchání, vcítění se do pocitů druhých a respektování jejich potřeb. V devadesátých letech byly definovány zásady versatilní komunikace, která se zakládá na odlišných přístupech k různým typům lidí.⁴

² BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2010, s. 17

³ PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha: Argo 1994, s. 57

⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *15t ypů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2010, s. 17

Tato metoda se začíná poměrně dost rozvíjet především v oblasti řízení lidských zdrojů a osobní přístup ke každému jedinci se stává velice oblíbeným snad proto, že můžeme najít lépe kvality daného jedince a vyzdvihnout je. Ve vyjednávání je versatilní komunikace podle mého názoru velice důležitá. Vyjednávání nemůže fungovat správně, pokud nahlížíme na skupinku lidí jako na stádo ovcí. Každý z této skupinky je jedinečný a potřebuje zvláštní přístup. Pokud budu s každým jedincem z této skupinky komunikovat jinak, budu využívat různých taktik, potom bude mít vyjednávání svůj smysl. Tím, že využiji versatilního přístupu k jednotlivým jedincům, dosáhnu efektivnější komunikace a dojdu klidnější cestou ke svému přání.

Podle autora Spence⁵ každý člověk chce argumentovat, protože každý to k životu potřebuje. Autor Spence tvrdí: „*Každý, skutečně každý dýchající člověk dokáže vytvořit vítězný argument.*“⁶ Podle autora se jen nesmíme bát odemknout dveře od našeho vnitřního světa, ve kterém se schováváme, protože nás od malička učili, abychom se vyhýbali konfrontaci. Musíme využívat svých vlastních schopností a uvědomit si že koneckonců strach je náš spojenec. Ze strachu můžeme čerpat sílu k argumentaci.

Jelikož je argumentace při vyjednávání velice důležitá a argumentujeme prakticky celý život, vyskytuje se mnoho autorů, kteří píšou knihy plné rad jak správně argumentovat. Uvedla bych jen jako příklad některé z nich: Rintu Basu – *Zakázané přesvědčovací techniky*⁷, Rick Brinkman, Rick Kischner – *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíte*⁸, František Bělohávek – *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*⁹ a Peter Honey – *Tváří v tvář, průvodce úspěšnou komunikací*¹⁰.

⁵ SPENCE, Gerry. *Jak správně argumentovat a pokaždé zvítězit*. New York: Peter Lampack Agency, 1996, s. 9-26

⁶ SPENCE, Gerry. *Jak správně argumentovat a pokaždé zvítězit*. New York: Peter Lampack Agency, 1996, s. 9

⁷ BASU, Rintu. *Zakázané přesvědčovací techniky*. Velká Británie: Cabal Group Limited, 2009

⁸ BRINKMAN, Rick a Rick KIRSCHNER. *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíte: Jak dostat to nejlepší z toho nejhoršího chování lidí*. McGraw – Hill, 1994

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *15t ypů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010

¹⁰ HONEY, Peter. *Tváří v tvář: Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 1997.

1.2 Psychologie osobnosti

V současné době se bez poznatků o osobnosti člověka neobejde nikdo, kdo pracuje v takové oblasti, kde poznání osobnosti člověka je jeden ze základních předpokladů k úspěchu. Jako příklad bych uvedla psychoterapii, sociální práce nebo speciální pedagogiku.

Ráda bych zde zmínila autora Kohoutka, který ve své knize *Základy psychologie osobnosti* definoval tuto vědu takto: „*Psychologie osobnosti zkoumá strukturu a dynamiku osobnosti i její utváření.*“¹¹

Jinak řečeno, psychologie osobnosti popisuje, jak a čím se od sebe lidé liší a v čem se podobají ve svém chování. Pozorováním vnitřních a vnějších podmínek se psychologie osobnosti snaží zachytit, proč rozdílnost mezi lidmi existuje.

Pochopením člověka se lidé zabývají už od starověku. Spoustu poznatků z této doby využíváme i dnes, i přesto, že v té době nebyl obor psychologie osobnosti tak vyvinut jak je v dnešním století. Avšak stále nemůžeme říct, že v dnešní době již známe všechny tajemné kouty lidské duše. Stále zůstává v oblasti psychologie osobnosti spousta neprobádaných věcí.

1.2.1 Definice osobnosti

Pojetí slova *osobnost* se liší v různých oborech a jeho význam se tedy mění podle vysvětlování tohoto pojmu v daných vědních disciplínách. V různých situacích a v různých vědních disciplínách se setkáváme s odlišným používáním pojmu osobnost. Např.: V lidové řeči se pojem osobnost používá, pokud chceme popsat někoho výjimečného, někoho výrazného. V právní vědě se zkoumá vztah osobnosti a státu, tj. práv a povinností, pedagogika chápe osobnost jak cíl výchovy a v ekonomii je osobnost chápána jako subjekt práce.¹²

¹¹ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 6

¹² SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2002. s. 13-14

V psychologii se tento pojem objevil až na počátku 20. století¹³, a to jako jeden ze základních pojmů psychologie. Důvodem byl projevující se zájem zkoumat duševní a vnitřní život člověka, pochopit „jak člověk funguje“ a nezbytnost vysvětlit, proč na stejný podnět reaguje každý člověk jinak.

Avšak různé pohledy na vědní disciplínu Psychologie osobnosti mají za následek různá vysvětlení pojmu *osobnost*.

Začneme tedy původem slova *osobnost*. Toto slovo vzniklo pravděpodobně z latinského slova *persona*, což znamenalo divadelní masku. V Antice si tuto masku herci nasazovali a měnili podle rolí, protože každá představovala a zachycovala jiné nálady člověka.¹⁴

Ráda bych citovala autorku Pružinskou, která pojem *osobnost* definovala ve své knize takto: „*V psychologickom zmysle vyjadruje podstatu psychologickej organizácie ľudského duševného života, resp. jeho autenticitu.*“¹⁵ Osobnost můžeme tedy chápat jako zdroj identity a jedinečnosti každé osoby.

Autor Kohoutek ve své knize *Základy psychologie osobnosti* zmiňuje nejčastější definování osobnosti:

„Často bývá osobnost definována jako to,
- co člověk chce,
- co člověk může,
- co člověk je.“¹⁶

Co člověk *chce*: sem patří pudy, potřeby, zájmy a hodnoty. Co člověk *může*: sem se řadí lidské schopnosti, vlohy a nadání. Co člověk *je*: patří sem temperament a charakter člověka.

Autor Smékal¹⁷ zmiňuje, že pojem *osobnost* se v psychologii vyvíjel v různých protikladných teoriích a modelech. Tvrdí, že téměř všechny současné učebnice

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009

¹⁴ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 60

¹⁵ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 12

¹⁶ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 60

¹⁷ SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2002

psychologie odkazují na G. W. Allporta¹⁸, amerického psychologa, který na konci třicátých let 20. stol. podrobil zkoumání více než padesát již tehdy existujících definic osobnosti a uspořádal je do pěti skupin. Avšak na počátku 21. stol. si zájemci o poznatky z psychologie mohou vybrat z více jak sto padesáti dalších nových koncepcí.

1.2.2 Vlastnosti osobnosti

Osobnost bývá často charakterizována jako soubor vlastností. Když se střetneme s druhým člověkem, tak si každý z nás utváří svou vlastní „teorii osobnosti“. Vnímáme toho druhého, zachycujeme jeho projevy a snažíme se vysvětlit a pochopit, proč se ten dotýčný chová, tak jak se chová. Snažíme se jeho projevy a chování vysvětlovat různými vlastnostmi, které mu přisuzujeme. Z toho vyplývá, že toto přisuzování vlastností je subjektivní a každý z nás popíše daného člověka jinak. I mezi psychology se vyskytují různé názory na rozlišování vlastností osobnosti.¹⁹

Především je potřeba rozlišit vlastnosti osobnosti na *primární* a *sekundární*. *Primární*, označované také jako *vrozené vlastnosti*, tvoří přirozenou podstatu člověka. Patří sem organické potřeby a vlastnosti temperamentu. *Sekundární*, označované jako *získané vlastnosti*, se utváří v průběhu ontogenetického vývoje člověka. Avšak vznik a rozvoj sekundárních vlastností závisí na vlastnostech vrozených.²⁰

Další možné a často používané dělení vlastností osobnosti je dělení na *trvalé* a *situační*. *Trvalé vlastnosti* osobnosti se utváří na základě našich zkušeností, které získáváme při kontaktu s vnějším prostředím. Tyto vlastnosti jsou založeny na principu učení a vznikají tak, že často opakujeme to, co si máme osvojit, jako například způsob pozdravu. Mezi další způsoby vzniku těchto vlastností patří princip odměny a trestu nebo ztotožnění se vzorem.²¹

Situační vlastnosti osobnosti se odvozují od skutečnosti, že nejen různé osoby reagují různě v situacích, ale i jeden jistý člověk reaguje různě v podobných situacích.

¹⁸ celým jménem: Gordon Willard Allport (1897 - 1967)

¹⁹ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 36

²⁰ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 59

²¹ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 37-39

Psychologové tuto skutečnost vysvětlují psychologickým zpracováním situace a do jisté míry i dědičností.²²

Veškeré vlastnosti osobnosti lze podle autora Kohoutka roztrždit do základních skupin:

- tělesné a výrazové vlastnosti,
- rysy temperamentu,
- rysy charakteru,
- osobnostní schopnosti,
- strukturální vlastnosti.²³

Tělesné a výrazové vlastnosti: Nauka o zařazování lidí do jednotlivých skupin podle tělesné stavby se nazývá biotypologie. V tomto odvětví se zkoumá tělesná stavba člověka, poruchy zdraví, motorika pohybů a výraz člověka.²⁴

Osobnostní schopnosti: Schopnosti jsou z 60% zděděné a vytvářejí se na základě vloh, které jsou vrozené. Avšak rozvíjejí se i během činnosti, výchovy i sebevýchovy, protože samostatné schopnosti nestačí k úspěšné činnosti. Schopnosti jsou pouze jejím předpokladem.²⁵

Strukturální vlastnosti: Jsou to rysy a vlastnosti, které charakterizují celkovou strukturu osobnosti. V celkové struktuře osobnosti se rozlišuje například: zralost osobnosti, originalita osobnosti, samostatnost osobnosti nebo normalita či abnormalita osobnosti. Tyto strukturální vlastnosti se nejhůře určují. Ačkoliv struktura osobnosti je relativně stálá, během života se mění.²⁶

Temperamentu a charakteru se věnují podrobněji v následujících kapitolách.

²² PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 37-39

²³ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 62

²⁴ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 62-119

²⁵ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 62-119

²⁶ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 62-119

1.3 Temperament a typologie osobnosti

1.3.1 Temperament

V běžném životě se může setkat s popisem člověka: „ten je temperamentní“. Znamená to, že je dotyčný živý a čilý. V odborném významu se tento pojem používá pro označení celé skupiny vlastností člověka. Řadí se sem následující vlastnosti:

- celkové citové naladění,
- způsob celkové citové reaktivity.

Nejedná se tedy o to, co člověk dělá nebo jak to dělá, ale o celkový styl jeho prožívání a chování.²⁷

Původ slova *temperament* je v latinském slovesu *temperare*, což znamená míchat. Termín *temperamentum* tedy znamená správné smíchání, správný poměr.²⁸ Základní typy temperamentu, které popsal Hippokratés (460-337 př. n. l.), vznikly „namícháním základních šťáv lidského těla“. Odtud tedy sloveso míchat. Jednalo se o šťávy: krev, hlen, žluč a černá žluč.²⁹ Tuto typologii popíší podrobněji v následující kapitole.

Ráda bych citovala autora Kohoutka, který temperament definoval takto: „*Temperament je vrozená, potenciální a dynamická stránka lidské povahy, hlubinné jádro osobnosti.*“³⁰ Temperament je soubor vlastností, které jsou především zděděné a vrozené. Avšak naučené reakce často maskují přirozený projev. Proto je nutné při posuzování temperamentu znát i dosavadní způsob a podmínky života, výchovu a zkušenosti daného člověka.³¹

²⁷ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 39-42

²⁸ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, str. 40

²⁹ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 79

³⁰ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 79

³¹ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 81

1.3.2 Typologie osobnosti

Lidé si odedávna všímali, že lidé jsou různí a vnímavějším jedincům vrtalo hlavou, proč má každý jinou reakci na různé podněty. Proto se již v Antice objevila snaha nějak lidi rozdělit. Výsledkem tohoto třídění byla typologie osobnosti, která si všímala určitých rysů osobnosti. Význam této typologie je jasný - zorientovat se v osobnosti člověka, snažit se pochopit myšlení druhých, porozumět jim, zkrátka snaha co nejlépe a co nejsrozumitelněji zachytit složitost osobnosti člověka.

Zkušenost, že někteří lidé jsou si výrazně podobní, a někteří naopak výrazně odlišní, dala základ pojmu osobnostní typ. Podle těchto typů máme možnost jedince uspořádat do rozdílných skupin. Následně můžeme tuto skupinu vystihnout určitým vzorcem společných osobnostních vlastností. Tento vzorec nazýváme typem. Předpis stanovující pravidla pro zařazování jedinců do vymezeného počtu typů tvoří typologii osobnosti.³²

Zárodky typologie, stejně jako v jiných oborech, můžeme nalézt již v Antice. Dodnes některé typologie přetrvávají, ožívají nebo vznikají nové. Pokusím se stručně popsat a vysvětlit historii klasické typologie osobnosti, která rozděluje lidi do čtyř slavných skupin: na choleryky, melancholiky, sangviniky a flegmatiky.

Hippokratés³³ (460 př. n. l. - ca 377 př. n. l.), lékař ze starověkého Řecka, roztřídil lidi do čtyř typů a tuto klasifikaci poté dopracoval Claudius Galénos z Pergamu (130- 199 nebo 200). Tato typologie je vytvořena v závislosti na převaze základních tělních tekutin. Převaha krve vede k temperamentu *sangvinickému*, převaha slizu, hlenu představuje temperament *flegmatický*, převaha žluči je odpovědná za temperament *cholerycký* a černá žluč způsobuje, že po světě chodí lidé s temperamentem *melancholickým*.

Sangvinik se vyznačuje čilostí, dobrosrdečností, veselostí, společenskostí a optimismem. Je to člověk, který se snadno nadchne. Flegmatik má povahu klidnou, někdy až příliš. Je to člověk pomalý, občas lhostejný, kterého nelze jen tak lehce vyvést z míry. Choleryk se vyznačuje dráždivostí, vzteklostí. Rychle se rozzuří, vybuchne, ale

³² BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. s. 72

³³ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009, s. 34

rychle vychladne a za chvíli nic neví. Melancholik je člověk citlivý, má sklon ke smutku. Je člověk pomalu přizpůsobivý s pesimistickým pohledem na svět.³⁴

Typologie osobnosti, kterou vypracoval Hippokratés, je označována za průkopnickou a ovlivnila psychologické myšlení na několik století dopředu. Později se jí zabývali další významní badatelé. Zmíním se o Ivanu Petrovičovi Pavlovi (1849-1936) a Hansi Jürgenovi Eysenckovi (1916-1997).

Ruský fyziolog Ivan Petrovič Pavlov představil nervovou teorii temperamentu. Podle něj temperament nepředstavuje nic jiného, než charakteristiku chování, která vyjadřuje vlastnosti nervové činnosti. Typ temperamentu je podle Pavlova vytvořen dvěma základními nervovými procesy a to vzruchem a útlumem. Vznikly čtyři typy temperamentu.³⁵

Typ slabý, který představuje melancholika. Převažuje u něj útlum, což vede k tomu, že jakýkoliv silný vliv utlumuje melancholickou aktivitu. Slabé podněty prožívá jako silné a proto je melancholik označován jako náchylný na prožívání i nepatrných vlivů.

Dalším typem je typ silný a nevyrovnaný. Jde o cholera, o typ lehce a rychle se vzrušující. U tohoto typu převažuje vzruch nad útlumem, proto je cholera nezkrotný, netrpělivý a rychle vznětlivý.

Typ silný, vyrovnaný a nepohyblivý představuje melancholika, u kterého převažuje vysoká aktivita nad malou reaktivitou. Vyznačuje se trpělivostí, sebeovládáním, odolností vůči změně.

Poslední typ je silný, vyrovnaný a pohyblivý a představuje sangvinika. Jeho aktivita a reaktivita jsou v rovnováze. Lehko se přizpůsobuje novým situacím, lehce navazuje nové kontakty a je družný. Ovládá své projevy a city, má sklon k vtípnosti a schopnosti si rychle osvojit nové věci.³⁶

Známý psychologický typolog švýcarského původu Carl Gustav Jung (1875-1961) přinesl do psychologie dva důležité pojmy: *introverzi* a *extroverzi*. Introverti jsou

³⁴ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 40

³⁵ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 40-41

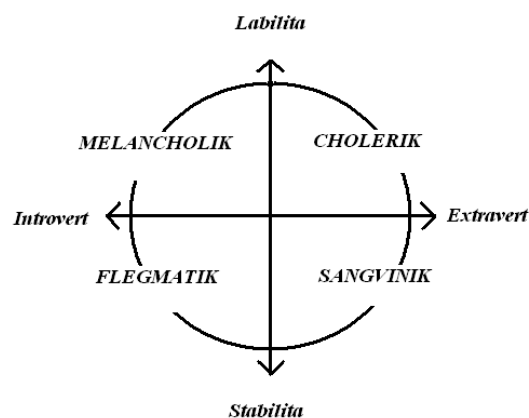
³⁶ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 40-41

osoby uzavřené, těžko přístupné, společnosti se spíše straní a mají sklon k sebezpozorování. Jsou vážné, nedůvěřivé, opatrné, trpělivé, celkem spolehlivé, mají rády pořádek a jsou poněkud pesimistické. Extroverti jsou naopak osoby vyhledávající společnost, družné, impulzivní, optimistické, bezstarostné a s malými zábrany. Rády se předvádí, mají rády změnu, nejsou vždy spolehlivé a jsou závislé na mínění druhých.³⁷

Nejnámější teorií temperamentu je v současnosti teorie anglického psychologa německého původu Hanse J. Eysencka (1916-1997). Eysenck sice považoval Jungovu teorii za spekulativní, ale pojmy introverze a extroverze považoval za nejspolehlivěji prokázané faktory osobnosti. Kombinací dvou na sobě nezávislých dimenzí osobnosti, dospěl ke klasickým typům temperamentu. Jedná se o introverzi, extroverzi, emocionální stabilitu a emocionální labilitu.³⁸

Emocionální stabilita znamená vyrovnané, stabilní a podnětům přiměřené reakce. U těchto osob převažuje klid a rozvaha. *Emocionální labilita* znamená nestálé, lehce vyvolatelné a podnětům nepřiměřené reakce, neklid a kolísání nálad. U těchto lidí převládá častá rozmrzelost, rozladěnost a přecitlivělost.³⁹

Eysenck tyto čtyři dimenze (introverzi, extroverzi, emoční labilitu a emoční stabilitu) postavil do souřadnicového systému a vznikly čtyři kvadranty temperamentních typů, což znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 1 - Čtyři osobnostní typy podle Hanse J. Eysencka. Zdroj: Vlastní zpracování.

³⁷ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009, s. 310

³⁸ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009, s. 310-311

³⁹ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009, s. 310-311

Melancholik je v souřadnicovém systému, který zachycuje obrázek, zaznačen na horizontální ose vlevo a na svislé ose nahoře. Tento osobnostní typ je tedy vyznačován introverzí a emoční labilitou. Na svislé ose nahoře je zaznamenán i cholerik, ale na rozdíl od melancholika je na horizontální ose vpravo. Pro cholerika je tedy typická extroverze a emoční labilita stejně jako u melancholika. Při pohledu na obrázek lze říci, že opakem cholerika je flegmatik. Tomuto osobnostnímu typu je přiřazovaná introverze a emoční stabilita. Poslední osobnostní typ, sangvinik, je v souřadnicovém systému podle Eysencka postaven horizontálně vpravo a svisle dole. Pro sangvinika je tedy typická extroverze a emoční stabilita.

V současné psychologii převládá především snaha vysvětlit lidské chování a reakce v různých sociálních situacích. Jedním z nejdůležitějších důvodů je pochopení chování osob například v partnerském vztahu - ve kterém jde o vzájemné porozumění, zaměstnání - při odhadování schopností pracovníka, ve škole, v politice atd.

Od Antiky až zhruba do 20. století převládalo pojetí osobnostní typologie *kategorální*. Znamená to, že jedinec musí patřit výhradně pouze do jedné osobnostní skupiny. Mezi těmito skupinami neexistují spojitosti, přechody a nejsou tedy možné smíšené typy. Avšak především zásluhou psychologa Carla Gustava Junga se později začalo objevovat pojetí *dimenzionální*. Autor Michal Čákrť toto pojetí popsal takto: „Pro něj je příznačné, že charakteristiky lidské osobnosti situuje do souřadnic určitého prostoru, podle míry přítomnosti či intenzity působení určitých činitelů.“⁴⁰ Můžeme to chápat tedy tak, že jedinec není řazen pouze k jednomu osobnostnímu typu. Každý jedinec je jakási směsice více druhů, která je ovlivňována i vnějším okolím a životními zkušenostmi.

1.4 Charakter a charakterové vlastnosti osobnosti

Slovo charakter vzniklo z řeckého slova *charassein*, které znamená *vrývat* nebo *vrýp*. Obsah a rozsah tohoto slova je mnohoznačný. Můžeme hovořit o charakteru

⁴⁰ ČÁKRT, M. *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press 1996, s. 16

půdy, jazyka, o národní povaze atd. a máme přitom na mysli jakost dané věci, tedy soubor znaků, které jsou pro danou věc typické.⁴¹

Charakteru se věnuje v psychologii osobnosti velká pozornost. Pružinská uvádí, že v současné psychologii charakter chápeme jako:

- Soubor vztahů jednotlivce k různým oblastem skutečnosti,
- Soubor dominujících vlastností,
- Soubor zásad a způsobů jejich uplatňování v životě.⁴²

Je to celek podstatných a stálých rysů, které charakterizují člověka a odlišují jej od jiných. Charakter vyjadřuje individuální zvláštnost člověka.

Kohoutek uvádí: „V našem pojetí rozumíme charakterem povahové jádro osobnosti a soubor individuálních zvláštností, které jsou pro člověka příznačné a vtiskují ráz celému jeho chování.“⁴³ Když dostatečně známe tyto individuální zvláštnosti, můžeme do určité míry předvídat reakce daného člověka. Charakter je do značné míry získaný, projevuje se a utváří ve způsobu života. Charakter se také velmi projevuje v cílech člověka a ve způsobech, jak těchto cílů dotyčný dosahuje.⁴⁴

Autor Smékal vysvětluje ve své knize *Pozvání do psychologie osobnosti*, že o charakteru jedince rozhodují jeho ideály, zásady, hodnoty, láska a úcta k druhým, vztah k přírodě a kulturním výtvorům, vztah k práci, ideová vyspělost atd.⁴⁵

S charakterem člověka úzce souvisí i svědomí. Francouzský filmový tvůrce a spisovatel René Clair vtipně poznamenal: „Svědomí nás před hříchem nechrání, brání nám jen se z něho radovat.“⁴⁶ Svědomí má tedy pro většinu lidí funkci spíše informativní než preventivní. Je to velmi časté, že pokud smýšlení lidí je v rozporu s jejich mravy, tak jejich svědomí pouze „otupuje“. Jinak řečeno, citlivost jejich

⁴¹ ČAČKA, Otto. *Psychologie vrstev duševního dění osobnosti a jejich autodiagnostika*. Brno: Doplněk. 2002, s. 359

⁴² PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 63-65

⁴³ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 96

⁴⁴ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. s. 97

⁴⁵ SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2002. s. 362-366.

⁴⁶ René CLAIR (pravým jménem René Lucien Chomette), (11. 11. 1898 - 15. 3. 1981)

svědomí se sníží, aby je poté tolik „nehryzalo“. Charakter tedy může do jisté míry definovat i jako tendenci chovat se a reagovat určitým způsobem v dané situaci.

Nyní bych se ráda zmínila o členění charakteru, tak jak jej uvádí autorka knihy *Psychológia osobnosti* Pružinská.

Pokud se člověk řídí principy, které si osvojil, s nimiž se ztotožnil jako se svými vlastními, pak hovoříme o *charakteru autonomním*. Pokud se člověk opírá o autoritu vnější, od které odvozuje co je dobré a co zlé, pak je jeho *charakter heteronomní*.⁴⁷

Lidé, kteří se řídí svými potřebami a city, jsou *charakteru subjektivního*. Považují za správné to, co jim říká jejich svědomí, bez ohledu na to, jestli to okolí považuje za zlé nebo dobré. Opakem jsou lidé s *objektivním charakterem*, kteří se řídí tím, co je všeobecně uznávaným obrazem spravedlnosti a dokonalosti.⁴⁸

Charakter člověka má svou strukturu a podle ní můžeme rozčlenit jednotlivé vlastnosti jedince. Ráda bych zmínila strukturu charakteru, kterou uvádí Pružinská⁴⁹ V struktuře charakteru můžeme rozpoznat:

- Vlastnosti jedince odrážející vztah ke skupině a jednotlivci. Sem pak můžeme řadit vlastnosti jako přátelskost, obětavost, upřímnost, dobrosrdečnost a samozřejmě i jejich protiklady.
- Vlastnosti projevující vztah k sobě samému. Patří sem hodnota, kterou si jedinec připisuje. Může to být skromnost, samolibost, namyšlenost, egoizmus atd.
- Vlastnosti související se vztahem k práci. Do této kategorie řadíme zodpovědnost, dochvilnost, loajálnost atd.
- Vlastnosti související se vztahem k věcem. Vlastnosti patřící do této kategorie se odvíjí od způsobu zacházení s věcmi, tedy opatrnost, šetrnost, nedbalost atd.

⁴⁷ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 63

⁴⁸ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 64

⁴⁹ PRUŽINSKÁ, J. *Psychológia osobnosti*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2005, s. 65

II ANALYTICKÁ ČÁST

2 Analýza osobnostních typů

2.1 Představení základní osobností typologie

V této části mé bakalářské práce pracuji se základní osobností typologií, kterou poprvé vytvořil Hippokrates a dále se jí zabývalo mnoho dalších osobností psychologie, jak jsem se již zmínila v teoretické části této bakalářské práce. Tato osobnostní typologie rozděluje lidi do čtyř základních skupin na cholery, sangviniky, melancholiky a flegmatiky.

V létě roku 2011 jsem v Olomouci navštívila přednášku s názvem *Osobnostní typologie zákazníka* pořádanou společností TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., která se zabývá poskytováním vzdělávacích služeb a poradenstvím v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Tuto přednášku vedl Ing. Petr Durčák a důvodem bylo zlepšení komunikace pracovníků callcentra Spokojená domácnost se zákazníky. Ráda bych popsala čtyři základní osobnostní typy tak, jak mi bylo vysvětleno na přednášce.⁵⁰ V této části jsem také pracovala s knihami: *Základy psychologie osobnosti*, jejímž autorem je Rudolf Kohoutek⁵¹, dále s knihou *Základy psychologie osobnosti* od Milana Nakonečného⁵² a *Úvod od psychologie osobnosti* od Miloslava Homoly⁵³.

Charakterové vlastnosti typické vždy pro daný osobnostní typ jsem čerpala z těchto čtyř zdrojů a propojila jsem je v následující analýze jednotlivých osobnostních typů. U každého osobnostního typu se vždy zabývám jeho celkovým osobnostním chováním, vztahu k činnosti (práci), vztahu k jiným lidem a vyjednáváním.

2.1.1 Analýza melancholického typu člověka

2.1.1.1 Osobní chování

Melancholik se již jako dítě jeví jako velký myslitel. Je to člověk tichý, nenáročný a mívá rád samotu. Je přemýšlivý, má spíše pesimistické vidění a většinou

⁵⁰ TEMPO TRAINING & CONSULTING A.S. *Komunikace v obtížných situacích*. Olomouc, 2011.

⁵¹ KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000.

⁵² NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993.

⁵³ HOMOLA, Miloslav. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogická nakladatelství, 1971.

vidí ve všem problém, který předvídá ještě dříve, než se nějaký vyskytne. Rád si stanovuje dlouhodobé cíle a zabývá se pouze věcmi, které mají trvalý význam. Je perfekcionista, který hledá ve svém životě jakýsi řád. Vyžívá se v detailech a vnitřní organizovanost pro něj představuje základ jeho života. Bývá orientovaný na rodinu a umí být soucitný a starostlivý s upřímným zájmem o jiné lidi.

2.1.1.2 Vlastnosti projevující se v činnosti

Melancholik je typ člověka, který má cit pro povinnost. Práci si rád plánuje. Při jejím výkonu bývá důsledný, pilný a pečlivý. Vždy ji pak dotáhne až do samého konce. Avšak rychle se unaví a vyčerpá. Kvalita jeho odvedené práce není tedy tak vysoká. Není schopný dlouhého pracovního vypětí, bývá pomalejší a nepružný. Dělá mu problém probudit v sobě kreativitu, spíše ji potlačuje a velmi často k sobě bývá kritický.

2.1.1.3 Vlastnosti projevující se ve vztahu k jiným lidem

Ačkoliv melancholik je spíše introvertní a lehce snáší samotu, bývá oddaný a věrný. Jeho chování bývá tedy spíše ustálené. Je to typ člověka velice citlivého na pochvalu i výtku. Velmi často se tedy stává, že se rychle urazí a uzavře se do sebe. Má sklon ponořovat se do svých vlastních zážitků a nemívá moc odvahy. Melancholik snadno a často podléhá depresím. Objevují se u něj pocity méněcennosti. Bývá nedůvěřivý až podezřívavý. Je to člověk s nízkým sebevědomím, který neustále mívá pocit, že jej okolí pomlouvá. Ve všem vidí a hledá problémy. Na lidi ve svém okolí uplatňuje svůj perfekcionismus a klade na ně příliš vysoké nároky.

2.1.1.4 Vyjednávání melancholika

Z tohoto popisu vyplývá, že melancholik potřebuje ve svém životě jistoty a pocit bezpečí. Pokud tedy tento typ člověka o něčem vyjednává, tak bývá v této situaci spíše váhavý. Potřebuje si vše pořádně rozmyslet a do detailu naplánovat, aby si byl jistý svými plány a záměry.

2.1.2 Analýza sangvinického typu člověka

2.1.2.1 Osobní chování

Sangvinik má rád společnost a svou překypující vstřícností a optimismem k sobě neustále přitahuje lidi. To se mu líbí, protože rád bývá středem pozornosti. Ve skupince lidí poznáme sangvinika lehko: je to osoba, která neustále něco vypráví a ráda baví okolí. I z nezajímavé práce umí udělat zábavnou. Sangvinik má naivní povahu a jen málokdy se poučí ze svých chyb. Bez váhání umí nabídnout svou pomoc, avšak nepřemýšlí nad důsledky své ochoty a otevřenosti. Snadno navazuje kontakty a lehce se seznámí s kýmkoliv, kdo je v jeho blízkosti. Tento typ člověka překypuje energií, nadšením a neustále novými nápady.

2.1.2.2 Vlastnosti projevující se v činnosti

Sangvinik je člověk, který je stále aktivní. Bez problémů zvládá vykonávat více činností najednou a problém mu nedělá ani rychlý přechod z jedné práce ke druhé. Nemá problém s rozhodováním, bývá velice pružný, praktický a podnikavý. Jeho nápady jsou pestré a rád improvizuje. I přes jeho podnikavost a vysokou práce schopnost, bývá sangvinik nedůkladný a velmi často se stává, že odkládá sliby a povinnosti. Velice rychle se pro něco nadchne, avšak jeho nadšení rychle opadá a bývá tedy velice nestálé. Někdy bývá až příliš zaměřen na přítomnost. Tento typ člověka často střídá zaměstnání.

2.1.2.3 Vlastnosti projevující se ve vztahu k jiným lidem

Sangvinik je velice sdílný, otevřený a bezkonfliktní člověk. Raději ustoupí a smíří se s danou věcí, než aby vyvolal konflikt. Bývá družný a společenský. Mívá spoustu přátel, a proto bývá většinou jako přítel nestálý. Je to člověk sdílný, někdy až příliš „užvaněný“, který se vyžívá v přílišném přehánění vnějších projevů. Často rád přehání a není vnímavý k ostatním. Bývá spíše egocentrický a neumí naslouchat. Má velmi zvýšenou potřebu časté změny.

2.1.2.4 Vyjednávání sangvinika

Popis povahy sangvinika nám naznačuje, že jednání s takovýmto typem člověka může být příjemné, protože je to člověk veselý, otevřený a okamžitě se nadchne

pro jakýkoliv nápad. Avšak po chvíli nám takovéto vyjednávání může být nepříjemné, protože sangvinik bude mluvit a málokdy nás pustí ke slovu. Protože je to člověk lehkovážný, může se stát, že danou věc nedokončí, i když z ní bude zpočátku nadšený.

2.1.3 Analýza flegmatického typu člověka

2.1.3.1 Osobní chování

Oproti ostatním typům flegmatik představuje tlumenou osobnost, která dobře odolává tlakům a lehce se přizpůsobuje každé situaci. Má rád společnost, ale je spokojený, i když je sám. Ke všemu přistupuje s klidem, nevyhledává konflikty a nikdy nikam nespěchá. Je to zkrátka bezproblémový člověk, který je smířený se zákeřnostmi života a do ničeho nekládá velké naděje. Mívá spoustu přátel, protože umí být dobrým přítelem, který naslouchá a představuje tak pro své okolí vrbu. Nemá potřebu mluvit a je velice klidný.

2.1.3.2 Vlastnosti projevující se v činnosti

Flegmatik je člověk vytrvalý, který je schopný vykonávat dlouhotrvající tělesné i duševní práce. Bývá opatrný a miluje pořádek a systematickosti. Úkoly úspěšně ukončuje, i přes nedostatek pracovního nadšení. Může na nás působit dojmem lenosti až pasivity. Činnost vykonává pomalu, s klidem a přechod z jedné činnosti ke druhé mu dělá problémy. Pro jeho činnost je typická šablonovitost a chybí mu dostatek iniciativy. Nemá rád nové věci a vyhýbá se změnám. V oblibě má ustálený denní řád.

2.1.3.3 Vlastnosti projevující se ve vztahu k jiným lidem

Flegmatik je samostatný a velice klidný člověk. Neumí se pro cokoli nadchnout a neexistuje situace, která by jej rozčílila. Je to člověk introvertní, dobromyslný a mlčenlivý. Pokud se ovšem podíváme na záporné vlastnosti tohoto typu člověka, může na nás působit dojmem uzavřenosti a nespolečenskosti. Když se vyskytne problém, je pro něj typická ústupnost nebo kompromis. Neumí dávat najevo své city, nerad říká ne a neumí učinit rozhodnutí.

2.1.3.4 Vyjednávání flegmatika

Podle popisu povahy flegmatika, můžeme konstatovat, že vyjednávat s takovýmto člověkem nemůže být příliš těžké. I když je to člověk, který nemá rád novinky a bojí se nových věcí a změn, nerad říká ne a můžeme tedy očekávat odkývnutí, protože nerad dělá závěry a závěrečná rozhodnutí. Je nekonfliktní, můžeme tedy očekávat, že s takovýmto typem člověka, bychom se do sporu dostali těžko. Avšak pokud by nás zajímal jeho vlastní názor, tak bychom se ho taky velmi těžko dověděli.

2.1.4 Analýza cholerickeho typu člověka

2.1.4.1 Osobní chování

Cholerik je stejně jako sangvinik vstřícná a optimistická osoba. Je to člověk dynamický, který touží po změně a chce dosáhnout úspěchu. Vždy dotahuje věci do konce. Rád překonává překážky, má rád konkurenci a mívá velice dobrou intuici pro odhad dané situace. Nemá rád rady a vždy mívá pravdu. Cholerik je vrozený vůdce, který nebývá lhostejný a má pevnou vůli. Problémy řeší rychle a s velkým odhodláním. Nejde mu o to, aby se někomu zalíbil, jeho jediný zájem je v dotahování svých cílů do konce.

2.1.4.2 Vlastnosti projevující se v činnosti

Cholerik je plný energie a vitality. Při vykonávání nějaké činnosti je rychlý, schopný a odvedená práce má značnou kvalitu. Je to člověk samostatný, takže mu nedělá problém pracovat o samotě. Je velice pohotový a přechod z jedné činnosti ke druhé mu vůbec nedělá problémy. Cholerik je důkladný, rázný a spontánní. Ze záporných vlastností je velice důležité zmínit jeho sklon dělat jen to, co on sám chce. Bývá dravý, někdy i pyšný. Jsou pro něj typické nadnesené výrazové a projevy a prudká motorika.

2.1.4.3 Vlastnosti projevující se ve vztahu k jiným lidem

Cholerik je velice extrovertní a sdílný. Tento typ člověka usiluje o uplatnění ve skupině a mívá dominantní tendence. Je pro něj typické rychlé jednání, dynamičnost a sebedůvěra. Cholerik si nepřipouští, že by se mohl mýlit. Musí vždy vítězit, stát vždy

v čele a dobře se cítí, jen když má nadvládu. Nemá rád nerozhodné lidi a slabosti. Mívá nadřazený postoj a někdy umí druhé psychicky deptat. Neumí vysadit ze svého pracovního tempa, protože je workoholik, a nutí do tohoto tempa i své okolí. Pro cholera je typická umíněnost, vztahovačnost, neposlušnost, tvrdohlavost, vzdorovitost a agresivita.

2.1.4.4 Vyjednávání cholera

S popisem povahy cholera nám je jasné, že tento typ člověka s lidmi neumí dobře jednat. Cholera si bude stát za svým názorem, protože si má vždy pravdu. Bude mít potřebu toho druhému dávat najevo, že on je vůdce a že nemá rád poučování. Na druhou stranu rád nese odpovědnost za druhé lidi a má rád změnu a dotahuje věci do konce. Myslím, že pokud bychom se s tímto typem člověka na něčem dohodli, můžeme si být jistí, že je to skvělý organizátor a že to s námi dotáhne až do konce.

3 Analýza rozdílů ve vyjednávání

K analýze rozdílů ve vyjednávání jsem vytvořila dotazník⁵⁴, který by měl zmapovat rozdílné chování různých osob při vyjednávání.

Zaměřila jsem se na širokou skupinu lidí, jediné omezení bylo to, že dotazované osoby musely být starší osmnácti let. V dotazovaném vzorku lidí jsou tedy muži i ženy různého věku, různého povolání, s různým způsobem života i s různou povahou.

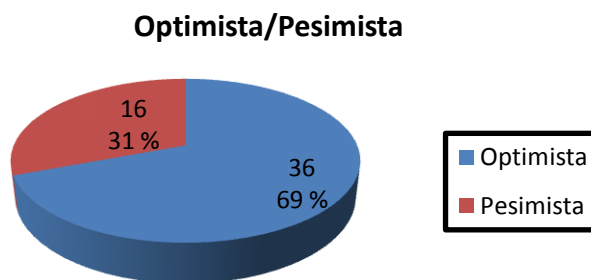
Dotazník jsem k vyplnění předávala lidem jak v elektronické podobě tak i v tištěné mezi osmnáctým březnem a dvacátým pátým březnem. V tištěné podobě jsem dotazník předávala lidem, které znám. Celkem jsem tištěných dotazníků předala dvacet pět, avšak vrátilo se mi jich vyplněných pouze dvacet jedna. V elektronické podobě jsem jej rozesílala také lidem, které znám, s prosbou preposílání tohoto dotazníku a v tomto případě se mi vrátilo třicet jedna odpovědí. Dotazník mi tedy vyplnilo celkem padesát dva osob, z toho patnáct mužů a třicet sedm žen.

Ke každé otázce jsem vypracovala tabulku, ve které jsou znázorněny jednotlivé odpovědi a počet osob kteří danou odpověď zvolili, a také graf, pro přehledné znázornění dat z tabulky.

⁵⁴ viz. příloha č.1

Otázka č. 1: Jste spíše optimista nebo pesimista?

Optimista	36	69 %
Pesimista	16	31 %



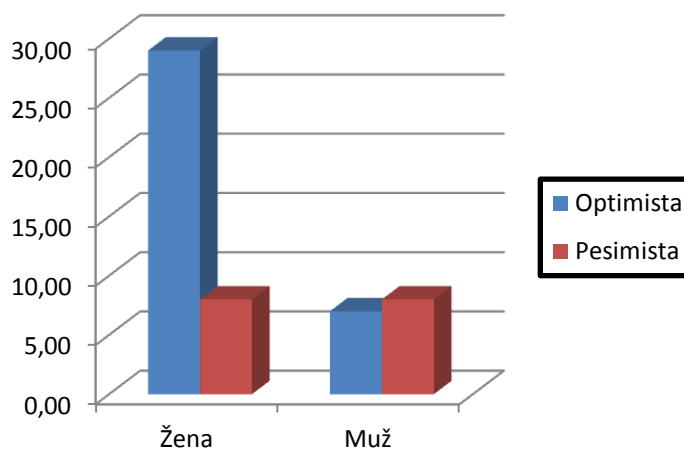
Graf 1: Otázka č. 1 - Optimista/Pesimista. Zdroj: Vlastní zpracování

V první otázce měli respondenti za úkol odpovědět, jestli se považují spíše za optimisty, nebo za osoby s pesimistickým pohledem na svět.

Výsledky odpovědí ukazují, že lidé s optimistickým pohledem na svět převládají nad pesimisty.

Také jsem se na tuto otázku podívala z jiného pohledu. Zajímala jsem se, jestli se odpovědi liší podle pohlaví. I přesto, že mi dotazník vyplnilo pouze 15 mužů a žen 37, bylo zajímavé zjištění, že u mužů byly odpovědi půl na půl, kdežto u žen převládal optimismus. Výsledky jsem zpracovala v následující tabulce a grafu.

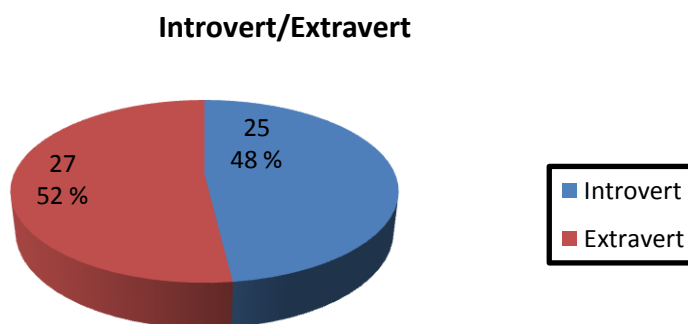
	Optimista	Pesimista
Žena (37)	29	8
Muž (15)	7	8



Graf 2: Otázka č. 1 - Optimista/Pesimista podle pohlaví. Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 2: Jste spíše introvert nebo extravert?

Introvert	25	48 %
Extravert	27	52 %

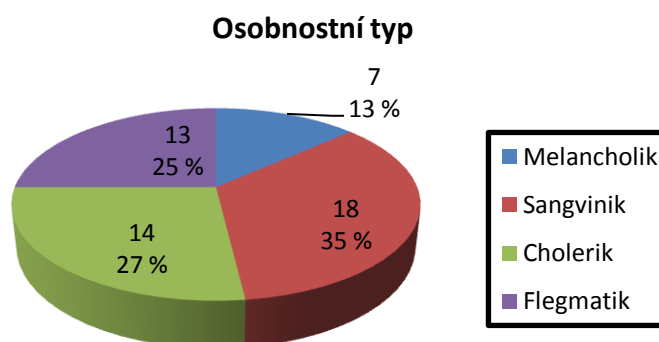


Graf 3: Otázka č. 2 - Introvert/Extravert. Zdroj: Vlastní zpracování.

Druhá otázka rozdělila respondenty na introverty a extraverty, tedy podle toho, jestli jsou spíše samotáři a uzavření, nebo jestli vyhledávají společnost a jsou otevření. Mezi respondenty převládali extraverti nad introverty, avšak jen o malé procento, jak znázorňuje graf 3.

Otázka č. 3: Který osobnostní typ byste si přiřadil-a?

Melancholik	7	13 %
Sangvinik	18	35 %
Cholerik	14	27 %
Flegmatik	13	25 %



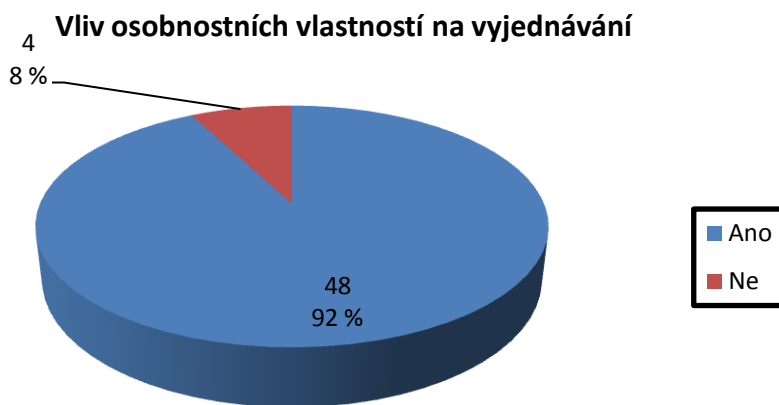
Graf 4: Otázka č. 3 - Osobnostní typ. Zdroj: Vlastní zpracování.

Třetí otázka měla zjistit, jaký osobnostní typ by si respondenti přiřadili. V závorce u každého osobnostního typu byly uvedeny některé typické vlastnosti, které vystihují daný osobnostní typ. Sloužilo to jako pomoc nejen respondentům při výběru daného osobnostního typu, ale i mě, protože jsem chtěla obdržet co nejvěrohodnější odpovědi. Respondent si tedy měl vybrat osobnostní typ podle přiřazených vlastností k danému osobnostnímu typu, které nejvíce popisovaly jeho povahu.

Jak znázorňuje tabulka i graf, ve skupince padesáti dvou lidí bylo nejméně osob, které si přiřadily vlastnosti melancholika, a to pouze sedm lidí. Naproti tomu, nejvíce lidí se přiřadilo k sangvinickému typu, a to osmnáct osob. Zbývající dva osobnostní typy – cholerik a flegmatik – na tom byly dosti podobně. Vlastnosti cholerika si vybralo čtrnáct lidí a zbývajících třináct lidí z padesáti dvou se považují za flegmatiky.

Otázka č. 4: Myslíte, že osobnostní vlastnosti mají vliv na vyjednávání lidí?

Ano	48	92 %
Ne	4	8 %

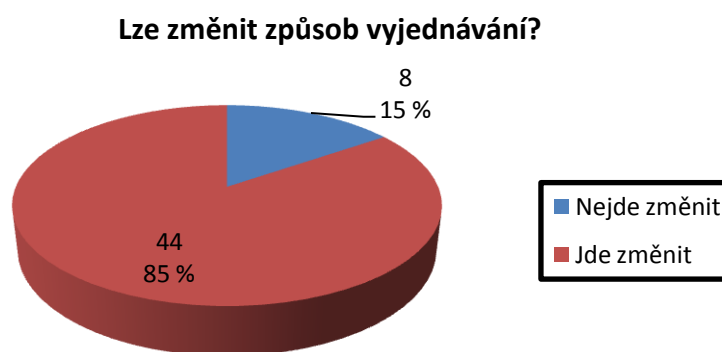


Graf 5: Otázka č. 4: Vliv osobnostních vlastností na vyjednávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

V otázce číslo čtyři mě zajímalo, co si respondenti myslí o osobnostních vlastnostech člověka a o vyjednávání. Výsledky ukázaly, že čtyřicet osm lidí z padesáti dvou zastává názor, že vlastnosti člověka mají vliv na to, jak vyjednává. Zbývající čtyři osoby byly opačného názoru. Tyto čtyři osoby patřily k osobnostnímu typu cholerickeému.

Otázka č. 5: Myslíte, že způsob vyjednávání je vrozený a nejde jej ovlivnit nebo jde naučit?

Nejde změnit	8	15 %
Jde změnit	44	85 %



Graf 6: Otázka č. 5: Lze změnit způsob vyjednávání? Zdroj: Vlastní zpracování.

Pátá otázka měla za úkol zjistit, jestli si respondenti myslí, že je způsob vyjednávání vrozený a nejde změnit, nebo jestli u nich převládá názor, že způsob, jakým vyjednáváme, jde naučit. Čtyřicet čtyři osob z padesáti dvou věří, že způsob vyjednávání jde ovlivnit. Zbývajících osm osob si myslí opak.

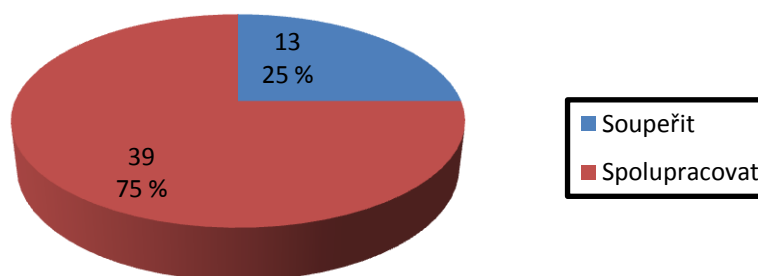
Zajímala jsem se, jakého osobnostního typu bylo osm osob, které si myslí, že způsob vyjednávání nelze nijak ovlivnit. Čtyři z těchto osmi osob byli cholericí, tři flegmatici a poslední melancholik.

Je zajímavé sledovat, že v předešlé otázce z devadesáti dvou procent zvítězil názor, že osobnostní vlastnosti mají vliv na způsob vyjednávání, ale i přesto většina respondentů věří, že jde způsob vyjednávání ovlivnit, naučit a „vypilovat“.

Otázka č. 6: Při vyjednávání máte sklon spíše soupeřit nebo spolupracovat?

Soupeřit	13	25 %
Spolupracovat	39	75 %

Sklon ke spolupráci nebo k soupeření



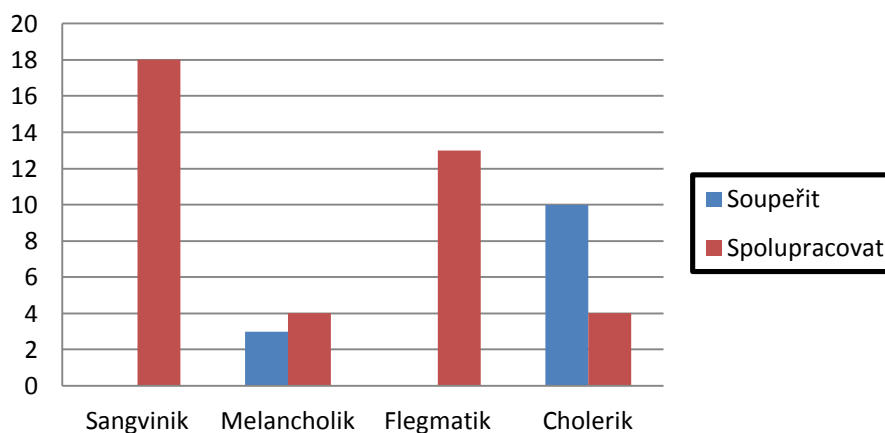
Graf 7: Otázka č. 6 - Sklon ke spolupráci nebo k soupeření. Zdroj: Vlastní zpracování.

Šestá otázka se zabývá způsobem vyjednávání. Jak se ukázalo, většina dotazovaných preferuje vyjednáváním dosáhnout spolupráce. Z padesáti dvou osob třicet devět dává přednost spolupráci. Zbývajících třináct respondentů má sklon spíše k soupeření.

Výsledky této otázky jsem roztřídila i podle osobnostních typů a zpracovala v následujícím grafu, protože výsledky této otázky jsou velice zajímavé a na grafu lze krásně vidět určitý vliv osobnostních vlastností na vyjednávání.

	Soupeřit (13)	Spolupracovat (39)
Sangvinik (18)	0	18
Melancholik (7)	3	4
Flegmatik (13)	0	13
Cholerik (14)	10	4

Sklon ke spolupráci nebo soupeření podle osobnostních typů

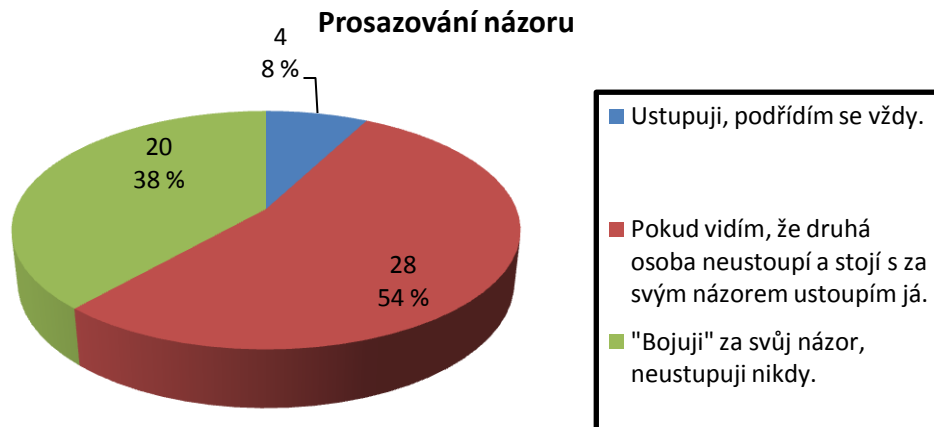


Graf 8: Otázka č. 6 - Sklon ke spolupráci nebo soupeření podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Na grafu číslo šest můžeme vidět že, všem osmnáct osob, kteří se označili za sangvinika, upřednostňují spolupráci, stejně jako flegmatici, kteří také nezvolili jinou možnost. U melancholiků tři osoby zvolili soupeření, zbývající čtyři osoby dávají přednost spolupráci. U osobnostních typů cholerických převládá volba soupeření.

Otázka č. 7: Když vyjednáváte s druhou osobou, spíše ustupujete, nebo se za každou cenu snažíte prosadit Váš názor?

Ustupuji, podřídím se vždy	4	8 %
Pokud vidím, že druhá osoba neustoupí a stojí si za svým názorem, ustoupím já	28	54 %
„Bojuji“ za svůj názor, neustupuji nikdy	20	38 %



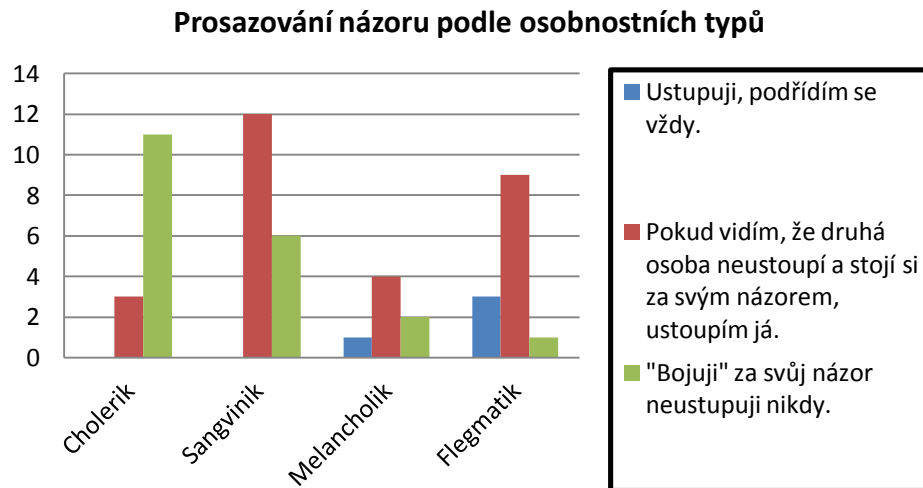
Graf 9: Otázka č. 7 - Prosazování názoru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Sedmá otázka navazuje na šestou otázku, více ji upřesňuje. Ačkoliv v předešlé otázce pouze třináct lidí odpovědělo, že u nich převládá snaha soupeřit, v této otázce dvacet respondentů přiznalo, že neustupují nikdy.

Čtyři respondenti odpověděli, že ustupují vždy. Dvacet osm lidí z padesáti dvou, což je tedy větší polovina, ustupují, až když vidí, že protistrana si stojí za svým názorem.

K této otázce jsem vypracovala i druhý graf, ve kterém jsou odpovědi z otázky číslo sedm znázorněny podle jednotlivých osobnostních typů.

	Ustupuji.	Pokud vidím, že druhá strana neustoupí, ustoupím já.	Neustupuji nikdy.
Cholerik (14)	0	3	11
Sangvinik (18)	0	12	6
Melancholik (7)	1	4	2
Flegmatik (13)	3	9	1

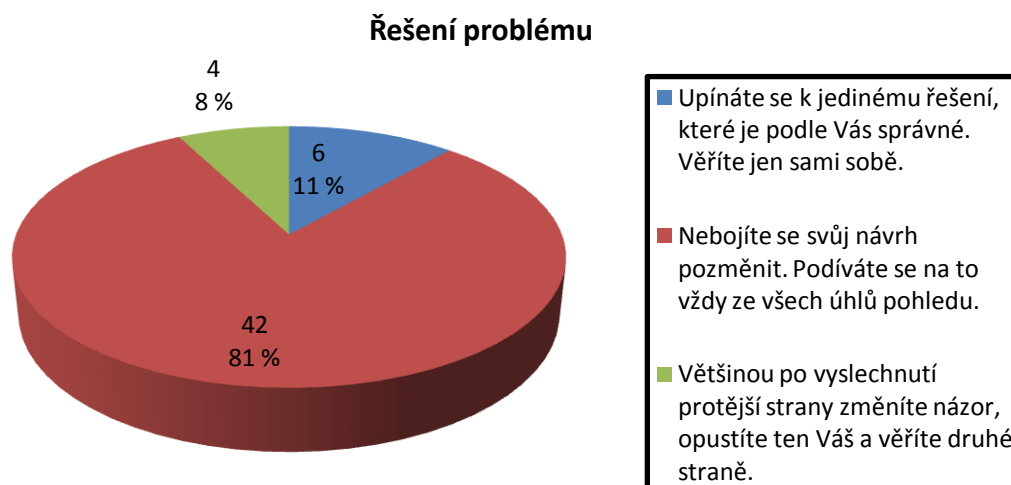


Graf 10: Otázka č. 7 - Prosazování názoru podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf číslo deset znázorňuje, že osoby s cholericou povahou dávají přednost při prosazování názoru spíše „bojování“ než ustupování. Osoby se sangvinickou povahou dávají přednost spíše ustupování, ale až pokud vidí, že druhá osoba nehodlá opustit svůj názor. I přesto se mezi osmnácti sangviniky objevilo šest osob, které neustupují nikdy. U melancholiků a flegmatiků se objevily různé názory na způsob prosazování názoru, avšak vždy s menší převahou druhého způsobu prosazování, tzn., že ustupují, až když vidí, že druhá osoba si bude stát za svým názorem. Ze čtyř osob, které odpověděly, že se vždy podřídí, byli tři flegmatici a jeden melancholik.

Otázka č. 8: Při řešení problému:

se upínáte k jedinému řešení, které je podle Vašeho názoru správné. Věříte jen sami sobě.	6	11 %
se nebojíte svůj návrh pozměnit. Podíváte se na to vždy ze všech úhlů pohledu.	42	81 %
většinou po vyslechnutí protější strany změníte názor, opustíte ten Váš a věříte druhé straně.	4	8 %



Graf 11: Otázka č. 8 - Řešení problému. Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka číslo osm řešila, jak se lidé chovají při řešení problému. Největší procento dotazovaných, čtyřicet dva osob, odpovědělo, že se na řešení problému podívají vždy ze všech úhlů pohledu a nebojí se svůj návrh pozměnit.

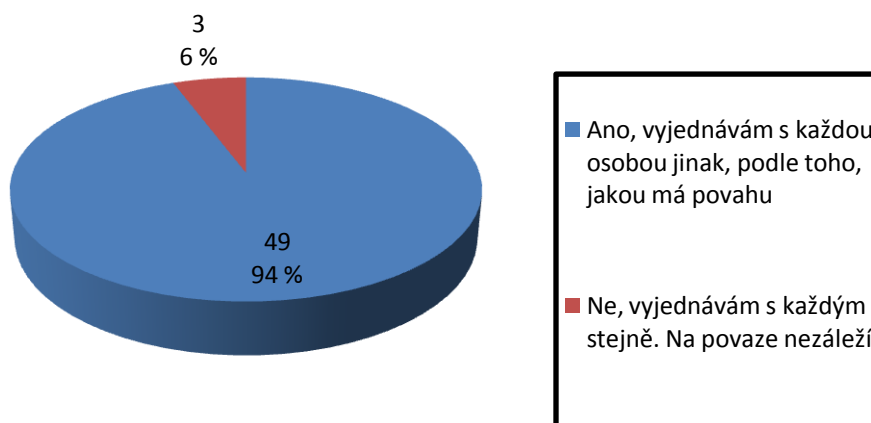
Šest osob z padesáti dvou se upíná pouze ke svému návrhu na řešení problému a čtyři respondenti odpověděli, že většinou svůj návrh změní po vyslechnutí druhé strany.

U této otázky číslo osm je zajímavé zjištění, že osoby, které zvolily odpověď, že se upínají k jedinému řešení a věří jen sami sobě, bylo pět choleriků a jeden melancholik.

Otázka č. 9: Je potřeba podle Vás mít rozdílné vyjednávací strategie na rozdílné povahy lidí?

Ano vyjednávám s každou osobou jinak podle toho, jakou má povahu.	49	94 %
Ne, vyjednávám s každým stejně. Na povaze nezáleží.	3	6%

Vyjednávací strategie na rozdílné povahy lidí



Graf 12: Otázka č. 9 - Vyjednávací strategie na rozdílné povahy lidí. Zdroj: Vlastní zpracování.

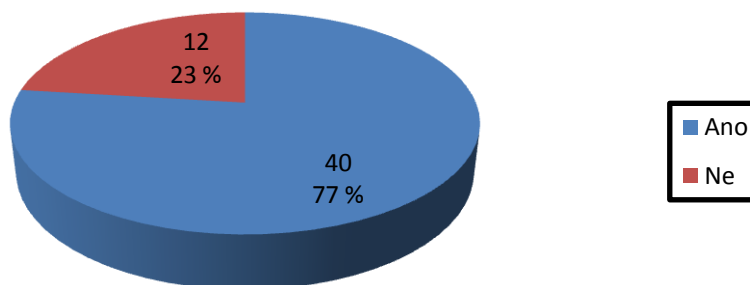
Devátá otázka se opět vrací k tématu osobnostní vlastnosti a vyjednávání. Tentokrát jsem se snažila zjistit, jestli lidé používají různé vyjednávací strategie na různé povahy lidí. Myslím, že každý z nás používá různé vyjednávací strategie, jen si to podle mého názoru někdo uvědomuje a někdo neuvědomuje.

Výsledky potvrdily můj názor, že většina osob používá vyjednávací strategie a uvědomuje si tím, že je potřeba s každou osobou jinak vyjednávat. Z padesáti dvou respondentů tuto odpověď zvolilo třicet devět lidí. Zbývající tři osoby odpověděli, že vyjednávají s každým stejně a že si myslí, že na povaze nezáleží. Zajímavé je, že všechny tyto tři osoby patřily do cholerickeho osobnostního typu.

Otázka č. 10: Záleží Vám na způsobu, jakým jste dohody dosáhl(a)?

Ano	40	77 %
Ne	12	23 %

Záleží na způsobu dosažení dohody?



Graf 13: Otázka č. 10 - Záleží na způsobu dosažení dohody? Zdroj: Vlastní zpracování.

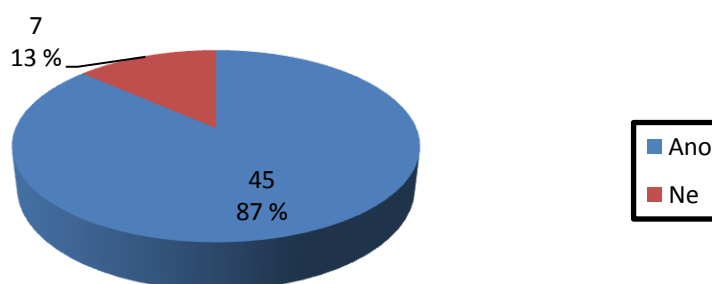
Otázka číslo deset měla za úkol zjistit, jestli lidem záleží na způsobu, jakým dosáhli dohody. Lze tedy říct, že se tato otázka zaměřila spíše na svědomí dotazovaných.

Čtyřicet respondentů z padesáti dvou odpovědělo, že jim záleží na způsobu dosažení dohody. Zbývajících dvanáct osob vybralo druhou možnost, tedy že jim je jedno, jakou cestou docílili dohody. Z těchto dvanácti osob bylo šest choleriků, tři flegmatici a tři sangvinici.

Otázka č. 11: Je podle Vás rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě?

Ano	45	87 %
Ne	7	13 %

Rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě



Graf 14: Otázka č. 11 - Rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě. Zdroj: Vlastní zpracování.

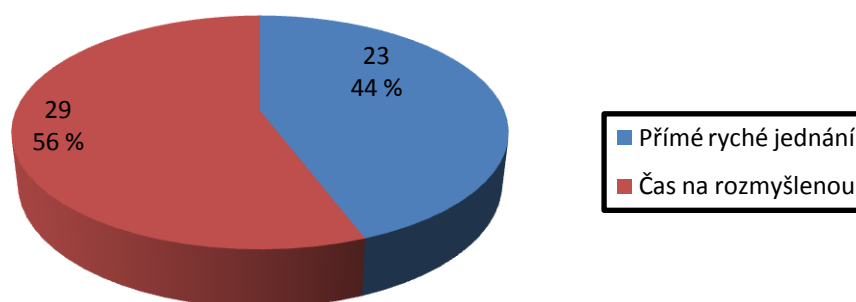
Otázka číslo jedenáct zjišťovala, jestli respondenti spatřují rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě.

Výsledky ukazují, že většina respondentů, přesněji čtyřicet pět osob z padesáti dvou, spatřují tento rozdíl. Zbývajících sedm osob odpovědělo, že rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě podle nich neexistuje. Z těchto osob byl jeden flegmatik, dva cholericí a čtyři osoby sangvinické povahy.

Otázka č. 12: Upřednostňujete spíše přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou?

Přímé rychlé jednání	23	44 %
Čas na rozmyšlenou	29	56 %

Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou



Graf 15: Otázka č. 12 - Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou. Zdroj: Vlastní zpracování.

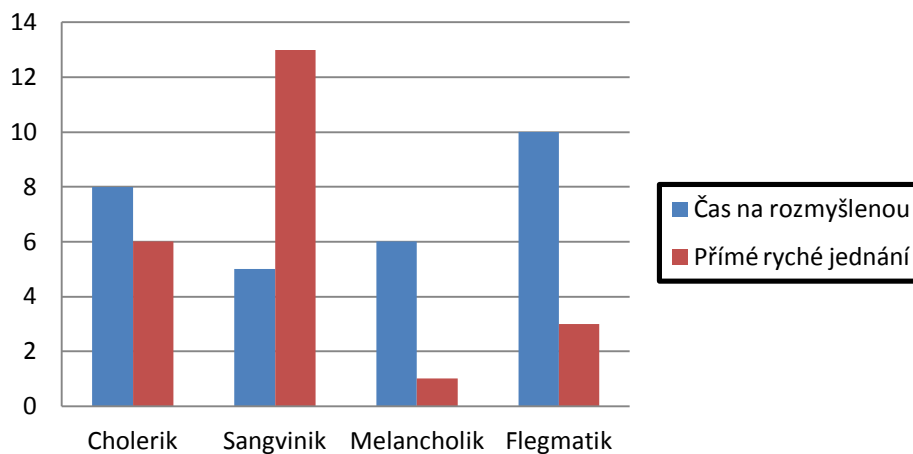
Dvanáctá otázka zjišťovala, jestli lidé upřednostňují ve vyjednávání spíše čas na rozmyšlenou nebo přímé rychlé jednání.

Jak výsledky ukazují, není zde žádný obrovský rozdíl. Dvacet devět osob z padesáti dvou potřebuje ve vyjednávání čas na rozmyšlenou. O šest osob méně, tedy dvacet tři, má raději ve vyjednávání přímé rychlé jednání.

K této otázce jsem vypracovala i graf pro znázornění odpovědí podle osobnostních typů.

	Čas na rozmyšlenou	Přímé rychlé jednání
Cholerik (14)	8	6
Sangvinik (18)	5	13
Melancholik (7)	6	1
Flegmatik (13)	10	3

Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou podle osobnostních typů

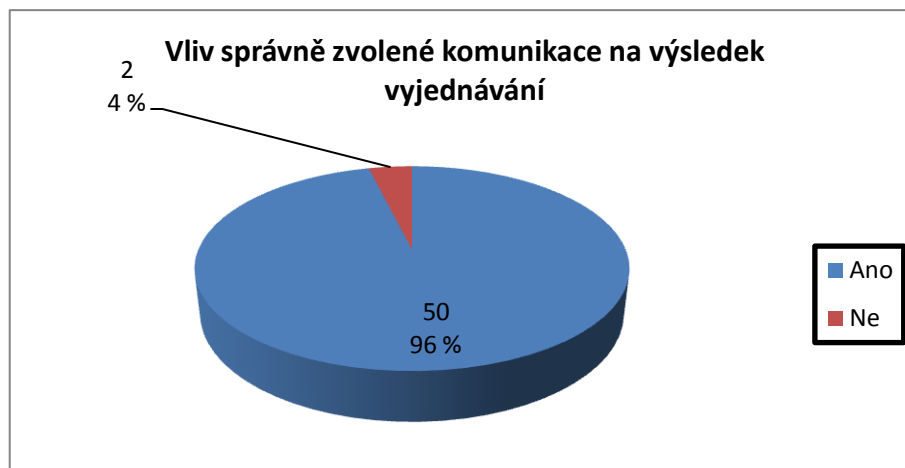


Graf 16: Otázka č. 13 - Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Na grafu číslo šestnáct je vidět, že osoby s flegmatickou povahou upřednostňují čas na rozmyšlenou, stejně jako osoby melancholické. Naproti tomu sangvinici mají raději přímé rychlé jednání. U cholericů není jasná přednost.

Otázka č. 13: Myslíte, že správně zvolený způsob komunikace ve vyjednávání má pozitivní vliv na jeho výsledek?

Ano	50	96 %
Ne	2	4 %



Graf 17: Otázka č. 13 - Vliv správně zvolené komunikace na výsledek vyjednávání. Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední třináctá otázka měla za úkol zjistit, jestli si respondenti myslí, že správně zvolený způsob komunikace při vyjednávání jim přinese pozitivní výsledek.

Jak výsledky ukazují a můžeme vidět i na grafu, padesát osob z padesáti dvou věří, že pro pozitivní výsledek při vyjednávání je důležitá správně zvolená komunikace. Zbývající dvě osoby jsou ovšem opačného názoru a obě patří k osobnostnímu typu cholerickému.

4 Vyhodnocení získaných poznatků

Analytická část této bakalářské práce je rozdělena na dvě části. V první části jsem se zabývala podrobnou analýzou čtyř základních osobnostních typů. Melancholika jsem zhodnotila jako člověka, který potřebuje jistoty a čas na rozmyšlenou. Je to osoba s nízkým sebevědomím, která potřebuje spíše povzbudit. Z analýzy melancholického typu člověka tedy vyplývá, že při vyjednávání s druhou osobou bude ten, který bude potřebovat vše nejdříve do detailu promyslet, protože pokud tomu tam nebude, nebude věřit sám sobě. Má nízké sebevědomí, proto se u něj bude ve vyjednávání projevovat sklon spíše věřit radám ostatních osob.

Sangvinik představuje velice veselého člověka plného radosti ze života. Vyjednávání s takovou osobou bude velice příjemné, protože sangvinik raději ustupuje, než aby vyvolával konflikty. Navíc je plný pestrých a originálních nápadů, které spolupráci s ním ještě více zpříjemní. Ovšem zápornou stránkou u sangvinika je jeho nestálost. Může se tedy stát, že spoustu věcí nedotáhne až do samého konce a brzy ztratí zájem o danou dohodnutou věc.

Třetí osobnostní typ, který jsem analyzovala, je flegmatik. Zhodnotila bych jej jako klidného člověka, po kterého se jen stěží najde situace, která by jej rozčílila. Z analýzy flegmatika vyplývá, že pro osoby, které preferují spíše jen odkývnutí druhé strany při vyjednávání, je střetnutí s flegmatickým typem člověka výhra. Avšak osoby, které hledají jedince s vlastním názorem, s vlastní iniciativou a nadšením z nových věcí, nebudou ze setkání s flegmatikem nadšeni.

Posledním osobnostním typem je choleric. Tento osobnostní typ jsem z postupného rozboru zhodnotila jako osobu, který je vzdorovitý a vyjednávání s ním není jednoduché. Choleric si vždy stojí za svým názorem a má potřebu vítězit. Ovšem pokud s tímto člověkem něco vyjednáme, pak si můžeme být jistí, že to dotáhne do konce.

V druhé polovině analytické části jsem pracovala s výsledky dotazníku, který jsem vypracovala k této bakalářské práci. První tři otázky dotazníku se týkaly osobnostních vlastností člověka, zbývajících deset otázek řešilo především způsob vyjednávání a názory na vyjednávání.

Při porovnání první části analytické části a výsledky dotazníku v části druhé, lze říci, že povaha osob má vliv na vyjednávání a že i částečně závisí na osobnostním typu.

Například v otázce číslo třináct, ve které jsem zjišťovala, jestli lidé dávají přednost přímému rychlému jednání nebo času na rozmyšlenou, se potvrdilo, že melancholik je váhavý a potřebuje si vše promyslet a mít jistoty. Ze sedmi melancholiků totiž možnost času na rozmyšlenou vybralo sedm osob melancholické povahy.

U choleriků se některé charakterové vlastnosti, které jsou jim přisuzovány, také potvrdily. Například v otázce číslo sedm, kde jsem zjišťovala způsob prosazování názoru, se ukázalo, že jedenáct ze čtrnácti choleriků „bojuje“ za svůj názor a nikdy neustupuje. Což potvrdilo tvrzení, že cholerik je člověk neústupný a nepřipouští, že by se někdy mohl mýlit.

Výsledky dotazníku bych celkově zhodnotila pozitivně. Mile mne překvapilo, že je daleko větší procento lidí, kteří si uvědomují důležitost správně zvoleného způsobu vyjednávání, než procento těch, kteří si nevšímají rozdíly ve vyjednávání a nevidí potřebu rozlišovat rozdílné povahy lidí při vyjednávání.

Jak sám dotazník potvrzuje, většina lidí si je vědoma, že vyjednávání lze procvičovat, naučit a změnit tak, aby jim nedělalo problémy komunikovat s ostatními lidmi nebo si obhájit svůj vlastní názor.

III NÁVRHOVÁ ČÁST

5 Návrh vyjednávacích strategií

Svá doporučení a návrhy zakládám na své analýze a výsledcích dotazníkového šetření, ve kterém jsem se zabývala přístupem lidí k osobnostním povahovým rozdílům a jejich vlivu na vyjednávání.

5.1 Vnímání povahových rozdílů osob

Popis: Doporučuji si více všimnout nejen rozdílů mezi lidmi, ale i základních povahových rysů osobnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší procento osob vnímá jednotlivé rozdíly, i přesto se však objevilo malé procento respondentů, které pochopení jednotlivých povahových vlastností nevyužívá při vyjednávání.

Přínos: Vnímání povahových rozdílů osob umožní lépe pochopit a vysvětlit rozdílná chování jedinců.

Rizika: V případě špatného „odhadu“ povahy jedince se můžeme potkat se zklamáním.

Jak předejít rizikům: Tomuto riziku se bohužel předejít nedá. V životě se stává, že špatně odhadneme osoby a čeká nás zklamání nebo vztek. V tomto případě navrhuji otevřenou upřímnou komunikaci, která by měla vysvětlit případná nedorozumění.

5.2 Rozdílné komunikační strategie na různé povahy lidí

Popis: Tento návrh vyplývá z předchozího návrhu – vnímání povahových rozdílů osob. Pokud si budeme všimnout jednotlivých povahových rozdílů a vždy u každého jedince rozpoznáme jeho typické charakterové vlastnosti, můžeme poté určit, jaká vyjednávací taktika nám nejlépe bude vyhovovat při vyjednávání s danou osobou. Své doporučení jsem aplikovala i na čtyři osobnostní typy.

Komunikační strategie při vyjednávání s melancholikem:

Při vyjednávání s člověkem s povahou spíše melancholickou doporučuji trpělivost. Člověk s takovouto povahou bývá nedůvěřivý a podezřívavý. Neměli bychom na něj „tlačit“ a chtít po něm rychlé vyjádření a rozhodnutí. Protože si melancholik vše rád plánuje do každého detailu, měli bychom mu poskytnout čas na promyšlení, aby měl pocit jistoty.

Komunikační strategie při vyjednávání se sangvinikem:

Při vyjednávání se sangvinikem by neměl být problém se dohodnout, protože je to bezkonfliktní a přátelský člověk. Avšak u něj se můžeme setkat s jiným problémem, a to konkrétně s jeho nestálostí a tím, že se stejně tak jak se rychle pro něco nadchne, tak od toho i rychle upustí. Proto tedy doporučuji, pokud se na něčem se sangvinikem dohodneme, jej neustále povzbuzovat a „připomínat se mu“.

Komunikační strategie při vyjednávání s flegmatikem:

Protože flegmatik nerad říká ne a vyhýbá se situacím, kdy má udělat rozhodnutí, můžeme při vyjednávání čekat bezkonfliktní rozhovor s odkývnutím. Je zkrátka smířený se všemi zákeřnostmi, proto nemá ani potřebu se vyjadřovat, protože má pocit, že by se stejně nic nezměnilo. Pokud bychom tedy chtěli slyšet melancholikův názor, měli bychom k němu upřímně pomluvit, a vysvětlit mu, že nás jeho názor velice zajímá, ať už je jakýkoliv.

Komunikační strategie při vyjednávání s cholericem:

Lze říci, že choleric je ve vyjednávání opakem flegmatika. Tento typ člověka nerad připouští, že by se mohl mýlit a rád ovládá druhé lidi. Může se zdát, že vyjednávání s tímto typem člověka je velice těžké. Avšak pokud se s ním nebudeme hádat a dáme mu za pravdu, může s ním dále vyjednávat a nakonec jej i přesvědčit. Stačí k jeho návrhu „po kouskách“ přidávat ten náš a naznačovat mu, že jeho plán je perfektní, avšak má malé nedostatky, s kterými mu rádi pomůžeme.

Je všeobecně známo, že nelze lidi roztrdit do čtyř osobnostních typů. Každý jsme jiný, každého potkalo v životě něco jiného. Avšak lze na lidech spatřovat určité povahové rysy, které více či méně odpovídají jednomu z těchto čtyř typů. Pokud si

začneme jednotlivých povahových rysů všímat, bude nás to nutit lidi srovnávat a sami si vytvoříme „svou typologii“. Tato osobnostní typologie čtyř temperamentů je jen jakýsi základ, na kterém můžeme stavět.

Přínos: Pokud budeme u vyjednávání přemýšlet nad charakterem protější strany a podle toho taktizovat, určitě tento styl bude mít větší šanci na kladný výsledek vyjednávání.

Rizika: Riziko v tomto případě je podobné jako u předchozího návrhu, a to právě to, že správně neodhadne povahu dané osoby a vyjednávání pak v tomto případě bude velmi obtížné. Může se potom stát, že s touto osobou nám nebude příjemná komunikace, odneseme si špatný dojem na vyjednávání s touto osobou a v nejhorším případě se začneme vyhýbat střetům s ní.

Jak předejít rizikům: Jako u předchozího návrhu se tomuto riziku nikdy nemůžeme bezpečně vyhnout. Opět navrhuji pouze otevřenou upřímnou komunikaci, kdy je potřeba si jen vysvětlit případná nedorozumění.

5.3 Vnímání rozdílů mezi vyjednáváním v běžném životě a v profesním životě

Popis: I přesto, že čtyřicet pět osob z padesáti dvou v dotazníku potvrdilo, že tento rozdíl vnímá, objevilo se sedm osob, které odpověděly opačně. Těmto jedincům doporučuji **pochopt rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v pracovním styku.**

V běžném životě vyjednáváme např. s partnerem, rodiči, přáteli, nebo i s dětmi. Mělo by být jasné, že na tyto osoby nemůžeme používat vyjednávací strategie stejné, jako používáme v práci. Rodinu přece jen více známe, tito lidé jsou nám bližší, proto by neměl být problém pochopit jejich přání a také jejich povahy. S těmito lidmi jsme každý den v kontaktu, proto se nám stává, že již jen z výrazu tváře poznáme, co daná osoba chce. Také s rodinnými příslušníky určitě budeme bavit více otevřeně, než například s nadřízeným v práci.

V profesním životě musíme určitě respektovat nějakou organizační strukturu pracovních míst, a podle toho, na jaké se nachází pozici, musíme volit vyjednávací strategie.

Přínos: Pokud budeme vnímat rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě, uvidíme přínos na obou stranách. Pokud se doma s rodinou nebudeme bavit jako s nadřízeným, nebo podřízenými v práci, utužíme tím rodinné vztahy. Naopak v profesním životě se nám bude více dařit, pokud budeme rozlišovat, s kým se bavíme, jaká taktika nám může pomoci a jaká už nám může uškodit.

Rizika: Pokud pochopíme tento rozdíl, vidím pak už jen jedno riziko, a to konkrétně v ostatních osobách. Může se stát, že ostatní tento rozdíl nevnímají stejně jako vy.

Jak předejít rizikům: Pokud se setkáme s obou, která nerozlišuje vyjednávání v běžném životě a vyjednávání v profesním životě, nezbyvá nic jiného, než ji to vysvětlit, aby nevznikly zbytečné konflikty.

5.4 Snaha o spolupráci

Popis: Ve výsledcích dotazníku mne překvapilo zjištění, že třináct lidí z padesáti dvou má ve vyjednávání sklon spíše k soupeření. Navrhuji těmto lidem **nevidět hned v každé osobě soupeře**. Pokud nenasadí ve vyjednávání hned na začátku taktiku „boje“ a budou se snažit více pochopit charakter osoby, ve které spatřují „soupeře“, poznají, že je možné „zvítězit i bez boje“.

Pokud tyto osoby v každém vyjednávání budou spatřovat hned boj a budou podle toho i komunikovat, okolí si je poté zafixuje jako jedince, s kterými je lepší se nedostávat do střetu, a buďto se jim začnou vyhýbat, nebo jim na druhou stranu vše raději odkývnou.

Přínos: Spolupráce nejen že má větší přínos, ale při spolupráci se člověk cítí více v pohodě, než při soupeření a snaze, za každou cenu dosáhnout svého. Pokud osoby spolupracují, přinese to více úspěchu.

Rizika: Může se stát, že i přesto, že jedna strana se bude snažit spolupracovat, protější strana neupustí ze své taktiky soupeření. Bude v nás neustále vidět soupeře a jen málokdy pomůže vysvětlení, že tomu tak není.

Jak předejít rizikům: Pokud i přes všechna vysvětlení v nás druhá osoba bude neustále spatřovat soupeře, bude v tomto případě lepší si ji nevšímát. Brzy si třeba najde jiného „soupeře“.

5.5 Zlepšení komunikace, vyjadřování a argumentace

Popis: Doporučuji **snažit se zlepšit v komunikaci a vyjadřování**. Pokud se člověk neumí vyjádřit, neumí komunikovat s ostatními, mívá zbytečné problémy, protože druhá strana nemusí vždy pochopit jeho záměry.

Argumentace je v případě vyjednávání také velice důležitá. Někomu argumentace problém nedělá vůbec, někomu zase naopak velký. Avšak není problém se argumentovat naučit. Nejlépe se argumentovat naučíme v praxi, tj. používáním při komunikaci s druhými. V tomto případě jde jen o to, nebát se vyslovit svůj návrh, snažit se prosadit.

Přínos: Pokud se naučíme lépe komunikovat, jasně vyjadřovat a správně argumentovat, určitě spatříme velký přínos. Nejen, že nám nebude dělat problémy prosadit si názor, ale i okolí nás bude brát jako někoho, kdo se nebojí mluvit. Stoupne nám zdravé sebevědomí a neuvídíme hned při vyjednávání problém v tom, že druhá strana si myslí něco jiného.

Rizika: Je potřeba vnímat určité hranice. Pokud bude až příliš výřeční, nebo až příliš sebevědomí, může se stát, že se budeme dostávat do zbytečných konfliktů.

Jak předejít rizikům: Stačí si jen uvědomovat, co si můžeme dovolit k dané osobě a respektovat hranice. Neměli bychom dobrou komunikaci spatřovat v tom, že druhou osobu zahrneme argumenty. Je potřeba i naslouchat.

6 Shrnutí návrhové části

Analytická část potvrdila, že charakter člověka má vliv na vyjednávání. Proto jsem v návrhové části navrhla několik vyjednávacích strategií, které pomůžou zlepšit komunikaci při vyjednávání a tím dosáhnout i lepšího výsledku vyjednávání.

Na závěr těchto návrhů bych doporučila snažit se sloužit tyto návrhy. Při vyjednávání s druhou osobou je potřeba:

- Pochopení povahových rysů dané osoby a určení vlastností, které jsou pro danou osobu typické.
- Výběr vhodné vyjednávací taktiky podle povahy druhé osoby.
- Uvědomění si, zda vyjednávám s někým blízkým, nebo se jedná o vyjednávání v pracovním styku.
- Naznačit druhé osobě, že mám zájem spolupracovat, ne soupeřit.
- Nebát se argumentovat a vyjadřovat se jasně, tak, aby druhá osoba pochopila můj záměr.

U každého návrhu jsem se zmínila o možných rizicích. Ve většině případů jsem uvedla, že nikdy nelze plně předejít rizikům, avšak pokud si z těchto návrhů odneseme nějaké rady, především snahu o upřímnou komunikaci, věřím, že vyjednávání nám přinese více úspěchů.

ZÁVĚR

Lidé jsou různí. Každý člověk má jinou povahu, a jelikož komunikace byla vždy důležitá, je potřeba umět rozeznat povahové rysy lidí, díky kterým pak určíme vhodný způsob komunikace. Jen tak docílíme úspěšného vyjednávání.

Svou práci jsem věnovala analýze základních temperamentů člověka a rozdílných způsobů vyjednávání. Cílem práce bylo tuto problematiku analyzovat a podat návrhy na zlepšení vyjednávání. Tím jsem zároveň chtěla dokázat, že nejdůležitější ve vyjednávání je snaha pochopení povahových vlastností ostatních osob a uvědomění si, že je potřeba s každým jedincem komunikovat jinak. Tato myšlenka tvoří základ mých návrhů na zlepšení vyjednávání.

Tato bakalářská práce mi přinesla spoustu nových zkušeností a poznatků z tématu, které mne vždy zajímalo. Věřím, že tyto nové informace využiji v budoucím osobním i profesním životě.

Doufám, že výsledky mé práce budou užitečné nejen lidem, kteří se o téma charakterových vlastností a jejich vliv na vyjednávání také zajímají, ale i lidem, kteří věří, že způsob vyjednávání jde ovlivnit.

RESUMÉ

Une bonne communication est très importante et nécessaire et parce que les gens sont différents par natures, il est important d'estimer les types d'une personnalité pour trouver une bonne manière de communication. Seulement de cette manière nous obtenons une négociation réussie.

J'ai consacré mon travail à l'analyse des principales types de tempérament de l'homme et des manières d'une négociation pour chaque'un des types de tempérament. L'objectif de la travail est d'analyser cette problématique et donner des conseils pour améliorer une négociation. J'ai voulu aussi démontrer que la compréhension des caractères différents et l'aspiration de parler à chaque personne différemment est le plus importante. Cettes idées font une base de mes conseils pour une bonne négociation.

Ce travail m'a donnée beaucoup des nouvelles expériences et connaissance de ce thème, qui m'intéresse. Je crois, que j'utiliserai cettes nouvelles informations dans ma vie personnelle ou professionnelle.

J'espère que les résultats de mon travail seront utiles aux gens qui s'intéressent au thème de la psychologie ou de la négociation, et aussi aux gens, qui croient comme moi, qu'on peut améliorer la négociation avec l'aide de la compréhension de la psychologie et des différents types des caractères.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Čechová Soňa
Název katedry a fakulty:	Katedra aplikované ekonomie, filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	Psychologie osobnosti a vliv charakterových vlastností člověka na vyjednávání
Vedoucí práce:	Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.
Počet znaků:	81 624
Počet příloh:	1
Počet titulů použité literatury:	18
Klíčová slova:	Význam vyjednávání, psychologie osobnosti, temperament, typologie osobnosti, osobností typy, způsoby vyjednávání

Charakteristika práce:

Předložená bakalářská práce je rozdělena na tři části. Teoretická část definuje vyjednávání, psychologii osobnosti a charakter. Značná část je věnována typologii osobnosti a osobnostním typům. Ve druhé, analytické části, je provedena analýza čtyř základních osobnostních typů a vypracovaný dotazník, který byl vytvořen pro tuto bakalářskou práci. Ve třetí, návrhové části, jsou vytvořena doporučení pro zlepšení vyjednávání. Cílem této bakalářské práce je poukázat na vliv osobnostních charakteristik na vyjednávání.

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1 - Optimista/Pesimista. Zdroj: Vlastní zpracování.....	32
Graf 2: Otázka č. 1 - Optimista/Pesimista podle pohlaví. Zdroj: Vlastní zpracování.	33
Graf 3: Otázka č. 2 - Introvert/Extravert. Zdroj: Vlastní zpracování.	33
Graf 4: Otázka č. 3 - Osobnostní typ. Zdroj: Vlastní zpracování.	34
Graf 5: Otázka č. 4: Vliv osobnostních vlastností na vyjednávání. Zdroj: Vlastní zpracování.....	35
Graf 6: Otázka č. 5: Lze změnit způsob vyjednávání? Zdroj: Vlastní zpracování.	36
Graf 7: Otázka č. 6 - Sklon ke spolupráci nebo k soupeření. Zdroj: Vlastní zpracování.	37
Graf 8: Otázka č. 6 - Sklon ke spolupráci nebo soupeření podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.	38
Graf 9: Otázka č. 7 - Prosazování názoru. Zdroj: Vlastní zpracování.	39
Graf 10: Otázka č. 7 - Prosazování názoru podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.....	40
Graf 11: Otázka č. 8 - Řešení problému. Zdroj: Vlastní zpracování.....	41
Graf 12: Otázka č. 9 - Vyjednávací strategie na rozdílné povahy lidí. Zdroj: Vlastní zpracování.....	42
Graf 13: Otázka č. 10 - Záleží na způsobu dosažení dohody? Zdroj: Vlastní zpracování.	43
Graf 14: Otázka č. 11 - Rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě. Zdroj: Vlastní zpracování.	44
Graf 15: Otázka č. 12 - Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou. Zdroj: Vlastní zpracování.....	45

Graf 16: Otázka č. 13 - Přímé rychlé jednání nebo čas na rozmyšlenou podle osobnostních typů. Zdroj: Vlastní zpracování.46

Graf 17: Otázka č. 13 - Vliv správně zvolené komunikace na výsledek vyjednávání. Zdroj: Vlastní zpracování.47

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Čtyři osobnostní typy podle Hanse J. Eysencka. Zdroj: Vlastní zpracování.	20
--	----

Seznam pramenů a použité literatury

Literatura

BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983. ISBN 14-343-83.

BASU, Rintu. *Zakázané přesvědčovací techniky*. Vyd. 1. Daniela Vránová. Velká Británie: Cabal Group Limited, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-3722-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 119 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

BRINKMAN, Rick a Rick KIRSCHNER. *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíme: Jak dostat to nejlepší z toho nejhoršího chování lidí*. Vyd. 1. Milivoj Voltner. McGraw - Hill, 1994, 254 s. ISBN 80-88978-10-6.

ČAČKA, Otto. *Psychologie vrstev duševního dění osobnosti a jejich autodiagnostika*. Vyd. 3. Brno: Doplněk. 2002. 384 s. ISBN 80-7239-107-0

ČAKRT, Michal. *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

HOMOLA, Miloslav. *Úvod do psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogická nakladatelství, 1971. 160 s. ISBN 17-156-71.

HONEY, Peter. *Tváří v tvář: Průvodce úspěšnou komunikací*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. 184 s. ISBN 80-7169-445-2.

KOHOUTEK, Rudolf. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. 263 s. ISBN 80-7204-156-8.

KOLAŘÍKOVÁ, Olga. *Perspektivy teorie a výzkum osobnostních vlastností*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1986. 222 s. ISBN 21-042-86.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993. 679 s. ISBN 80-85603-34-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-9.

PRUŽINSKÁ, Jana. *Psychológia osobnosti*. Vyd. 1. Bratislava: Občianske združenie sociálna práca, 2005. 151 s. ISBN 80-8918-505-3.

ŘÍČAN, Pavel. *Cesta životem*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2004. 392 s. ISBN 80-7178-829-5.

SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.

SPENCE, Gerry. *Jak správně argumentovat a pokaždé zvítězit*. Vyd. 1. Jana Novotná. New York: Peter Lampack Agency, 1996, 294 s. ISBN 80-85993-19-8.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: Komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 161 s. ISBN 80-247-0844-2.

Interní informace

TEMPO TRAINING & CONSULTING A.S. *Komunikace v obtížných situacích*. Olomouc, 2011.

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník. Zdroj: Vlastní zpracování.....	67
---	----

Seznam použitých zkratek

atd. - a tak dále

např. - například

stol. - století

tzn. – to znamená

př. n. l. – před našim letopočtem

DOTAZNÍK

k bakalářské práci na téma **Psychologie osobnosti a vliv charakterových vlastností člověka na vyjednávání**, zpracovávanou v akademickém roce 2011/2012 studentkou UP v Olomouci Soňou Čechovou.

Děkuji za Váš čas.

muž

žena

1) Jste spíše:

a) optimista

b) pesimista

2) Jste spíše:

a) introvert

b) extrovert

3) Který osobnostní typ byste si přiřadil-a:

a) melancholik (spíše introvertní, samotář, pesimista, tichý, náladový)

b) sangvinik (společenský, hovorný, čilý, bezstarostný, vnímavý)

c) choleric (neklidný, útočný, vznětlivý, optimistický, aktivní)

d) flegmatik (pasivní, rozvážený, ovládá se, spolehlivý, klidný)

4) Myslíte, že osobnostní typologie má vliv na vyjednávání lidí?

a) ano

b) ne

5) Myslíte, že způsob vyjednávání je vrožený nebo se dá změnit?

a) ne, nedá se změnit, ani ovlivnit

b) ano, jde změnit

6) Při vyjednávání máte sklon spíše:

a) soupeřit

b) spolupracovat

7) Když vyjednáváte s druhou osobou, spíše ustupujete, nebo si za každou cenu chcete prosadit Váš názor?

a) ustupuji, podřídím se

b) pokud vidím, že druhá osoba neustoupí a stojí si za svým, ustoupím já

c) „bojuju“ za svůj názor, neustupuji nikdy

8) Při řešení problému:

- a) se upínáte k jedinému řešení, které je podle Vašeho názoru správné; věříte sami sobě
- b) se nebojíte svůj návrh pozměnit; podíváte se na to vždy ze všech úhlů pohledu
- c) většinou po vyslechnutí protější strany změníte názor, opustíte ten váš a věříte druhé straně

9) Je potřeba podle Vás mít při vyjednávání rozdílné taktiky na rozdílné povahy lidí?

- a) ano, vyjednávám s každou osobou jinak, podle toho, jakou má povahu
- b) ne, vyjednávám s každým stejně, na povaze nezáleží

10) Záleží Vám na způsobu, jakým jste dosáhl-a dohody?

- a) ano
- b) ne

11) Je podle Vás rozdíl mezi vyjednáváním v běžném životě a vyjednáváním v profesním životě?

- a) ano
- b) ne

12) Upřednostňujete spíše:

- a) přímé rychlé jednání
- b) čas na rozmyšlenou

13) Myslíte, že správně zvolený způsob komunikace má pozitivní vliv na výsledek vyjednávání?

- a) ano
- b) ne

.....
Místo na Vaše připomínky: