



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Hradec Králové
Ústav sociální práce

Projektové řízení v oblasti lidských zdrojů

Mgr. Tomáš Eichler
Mgr. Pavla Marková, MBA

Gaudeamus 2014

Recenzovali:

PaedDr. Karel Myška, Ph.D.

doc. PaedDr. Martina Maněnová, Ph.D.

Publikace neprošla jazykovou úpravou

Edice texty k sociální práci

Řada: Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce

Studijní materiál vznikl za podpory projektu

Inovace studijních programů sociální politika a sociální práce na UHK s ohledem na potřeby trhu práce (CZ.1.07/2.2.00/28.0127), který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

ISBN 978-80-7435-472-4

Obsah

Seznam obrázků	5
Seznam tabulek	5
1 Úvod	6
2 Typy manažerského řízení	7
2.1 Carl Gustav Jung	8
2.1.1 Charakteristika Jungovy hlubinné psychologie	8
2.1.2 Vědomí a nevědomí	9
2.1.3 Spolupráce a přátelství s Freudem	9
2.1.4 Carl Gustav Jung a co můžeme využít z jeho objevů pro manažerské vedení?	11
2.2 Jaký je manažer osobnostní typ?	11
2.3 Extraverze a Introverze	13
2.4 Smyslové nebo intuitivní vnímání	17
2.4.1 Sklony lidí s převahou Smyslového vnímání (S)	18
2.4.2 Sklony lidí s preferencí iNtuitivního vnímání	19
2.4.3 Jak fungují Smysloví a iNtuitivní	21
2.5 Myšlení a cítění	22
2.5.1 Tendence lidí s převahou Myšlení (T)	23
2.5.2 Lidé s převahou Cítění (F)	25
2.5.3 Jak se projevují lidé s převahou Myšlení a Cítění	27
2.5.4 Srovnání typů s převahou Myšlení a Cítění	28
2.6 Usuzování a vnímání	28
2.6.1 Lidé s Usuzující orientací	30
2.6.2 Lidé s preferencí Vnímání	31
2.7 Kombinace funkcí a jejich orientace	33
3 Temperamenty a management	35
3.1 Manažerské styly	35
3.1.1 Strážci (SJ)	36
3.1.2 Hráči (SP)	38
3.1.3 Racionálové (NT)	41
3.1.4 Idealisté NF	42
3.2 Testové otázky	44
4 Krizové situace a řešení konfliktů	47
4.1 Konflikt obecně	47
4.2 Management konfliktu	49
4.3 Strategie zvládnání konfliktu	51
4.3.1 Nástroje pro řešení problémů a sporů a rozhodování	56

4.3.2	Expertní práce.....	56
4.3.3	Týmová práce	56
4.3.4	Facilitace	57
4.3.5	Metoda PF	57
4.3.6	Vyjednávání.....	57
4.3.7	Mediace	57
4.4	Řešení konfliktů dle Plamínka.....	58
4.4.1	Pasivita	58
4.4.2	Delegace	58
4.4.3	Náhoda.....	58
4.4.4	Mediace a facilitace	59
4.4.5	Vyjednávání a projednávání	59
4.4.6	Násilí 59	
4.5	Kontrolní otázky	60
5	Temperament	62
5.1	Dynamika prožívání	62
6	Závěr	64
7	Literatura a další zdroje	65
8	Rejstřík	66

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Carl Gustav Jung (www.safoj.org)	8
Obrázek 2 - Carl Gustav Jung (www.cgjungchile.cl/acerca-de-jung.html).....	8
Obrázek 3 - Sigmund Freud a Carl Gustav Jung (http://www.taringa.net/)	10
Obrázek 4 - Schéma osobnostních typů podle Junga (Čakrt 2012, s. 19)	12
Obrázek 5 - Základní přístupy k řešení konfliktu (Nakonečný 2005, s. 206).....	49
Obrázek 6 - Fáze mediace (Nakonečný 2005, s. 209)	54
Obrázek 7 - Nástroje řešení konfliktů (Fišer, Plamínek 2005, s. 147)	56
Obrázek 8 – Temperamenty (Hádl 2013, http://commons.wikimedia.org).....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1- Extraverze - charakteristiky.....	14
Tabulka 2 - Introverze - charakteristiky.....	15
Tabulka 3 - Preference smyslového vnímání - charakteristiky.....	19
Tabulka 4 - Preference intuitivního vnímání - charakteristiky	20
Tabulka 5 - Specifika smyslově a intuitivně zaměřených lidí (Čakrt 2012, s. 31).....	21
Tabulka 6 - Preference myšlení - charakteristiky	24
Tabulka 7 - Preference cítění - charakteristiky	25
Tabulka 8 - Specifika lidí preferujících myšlení a cítění (Čakrt 2012, s. 38).....	27
Tabulka 9 - myšlení vs. cítění tabulka pro rychlou orientaci (Čakrt 2012, s. 40).....	28
Tabulka 10 - Preference usuzování - charakteristiky.....	31
Tabulka 11 - Preference vnímání - charakteristiky.....	32
Tabulka 12 - Přehled způsobů řešení konfliktů (Nakonečný 2005, s. 208).....	51
Tabulka 13 – Přehled způsobů vyjednávání (Nakonečný 2005, s. 209).....	53
Tabulka 14 - Faktory ovlivňující řešení konfliktů (Nakonečný 2005, s. 210).....	55

1 Úvod

Projektové řízení je v první řadě jasně strukturovaným používáním zdravého rozumu. Jeho cílem je dosahovat požadované změny za předem definovaných podmínek a jeho smyslem je postupovat, tak aby byl postup při dosahování stanoveného cíle, srozumitelný, transparentní, kontrolovatelný, stabilní a odolný vůči chybám a neočekávaným změnám.

Proto byste jako úspěšní projektoví manažeři měli být vždy schopni říct, jak se vám povedlo dosáhnout vytyčeného cíle a pokud se vám vytyčeného cíle dosáhnout nepodaří, můžete být stále dobrým projektovým manažerem, pokud budete schopni přesně a jasně popsat, proč se vám to nepodařilo a co je třeba pro příště udělat jinak.

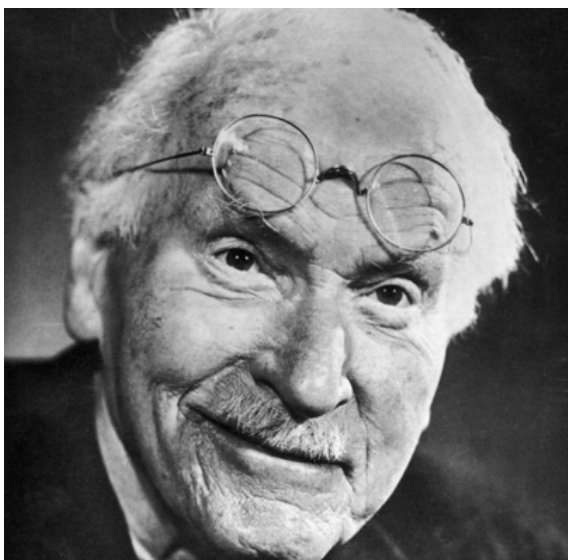
Projektové řízení v oblasti lidských zdrojů má řadu specifíků. Pokud stavíte most, víte dopředu kolik cihel nebo železa budete potřebovat, pokud se snažíte změnit organizační strukturu, zvýšit kvalifikaci napříč pracovním týmem nebo vybudovat nový typ sociální služby nemůžete si být dopředu jistí téměř ničím. Proto je klíčovým faktorem vašeho úspěchu důkladné poznání a pochopení své cílové skupiny, spolupracovníků, kolegů nebo stakeholderů. Na tuto oblast se zaměřuje i následující text, který neopakuje informace uvedené v jiných materiálech k předmětu, ale zaměřuje se právě na oblast pochopení lidí. Jiří Plamínek, výjimečný lektor a autor publikací z oblasti řešení konfliktů, vzdělávání dospělých a řízení, říká, že jako první věc, při řešení jakéhokoliv úkolu je odstranit z podstaty věci nános človehčiny. Tedy emocí, iracionality a pocitů, které nemusí být míněny nijak negativně, nicméně často i nevědomě zastírají to důležité a věcné. Proto lidem okolo vás především naslouchejte a přemýšlejte nejen o tom, co říkají ale i o tom, co může znamenat jejich mlčení. Ať je vám tento text užitečný.

2 Typy manažerského řízení

Kořeny dnešního pojetí typologie osobnosti sahají do 20. let minulého století. Jsou spjaty s dílem švýcarského psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga. Ten souhlasil s názorem, že lidské chování není nahodilé, ale má své pravidelnosti. Ty je možno popsat, klasifikovat a předvídat. Jak říká Čakrt (Čakrt 2012, s. 14) Jung na rozdíl od mnoha svých současníků nespatořoval v rozdílech nic psychicky nenormálního, nemocného či deviantního. Tvrdil, že odlišné způsoby chování, které můžeme pozorovat, jsou důsledkem psychických preferencí vztahujících se k základním orientačním funkcím lidské mysli. Kombinací těchto preferencí vznikají osobnostní typy. Typy samy ovšem nevystihují konkrétní chování žádného určitého člověka, jsou to zobecněné rysy, abstrakce, jež drží pohromadě skupiny vlastností. Tyto preference nám jsou dány již při početí, stejně jako to, zda se narodíme jako leváci, děvčátka či jako barvu vlasů budeme mít. Postupem dozrávání se vyvinou a vytvoří základy naší osobnosti. Žádná preference není důležitější či významnější. Jsou to naše sklony k tomu, čemu dáváme přednost čili jak „fungujeme“. Jejich seskupení bude do velké míry určovat to, k čemu budeme v průběhu našich životů přitahováni a čím naopak odpuzováni – k jakým lidem, činnostem a událostem. Jung pomocí preferencí vytvořil „funkcionální“ nebo též „psychologické typy“.

Jung uvedl do psychologické terminologie, ale i do obecné slovní zásoby, řadu pojmů. Nejnámější z nich jsou extraverte a introverte. Vedle této dvojice preferencí rozlišoval ještě další základní psychické funkce a orientace, vyskytující se rovněž ve vzájemně neslučitelných dvojicích, dichotomiích: myšlení a cítění, intuice a smysly. Jedna funkce z každého páru má tendenci převládat a druhá je pomocná nebo podpůrná. Psychická preference tedy spočívá v tom, že jedné orientaci nebo funkci z každého páru dáváme přednost. Vědomá nadřazenost jedné funkce může být často doprovázena jinou nevědomou funkcí nebo postojem. Například, je-li někdo vědomě racionální, bývá často nevědomě iracionální a naopak. (Čakrt 2012, s. 14)

2.1 Carl Gustav Jung



Obrázek 1 - Carl Gustav Jung (www.safoj.org)

Carl Gustav Jung (26. července 1875 Kesswil, Švýcarsko – 6. června 1961 Küsnacht, Švýcarsko) byl švýcarský lékař a psychoterapeut, zakladatel analytické psychologie. Jeho přínos psychologii spočívá v pochopení lidské psychiky na pozadí světa snů, umění, mytologie, náboženství a filosofie. Má významný podíl na zkoumání příčin a léčbě schizofrenie. Byl 23. nejcitovanějším psychologem ve 20. století. Jako syn

protestantského faráře prožíval všechny otcovy pochybnosti spojené s vírou. Jako velmi citlivé dítě se často oddával osobní imaginaci, při níž se pokoušel navázat kontakt s Bohem. Vzhledem k velikému množství duchovních hodnostářů v rodině se předpokládalo, že i jeho dráha půjde v otcových stopách. Poté, co objevil v rané dospělosti filosofii a literaturu, rozhodl se vymanit z rodinné tradice a nechal se zapsat ke studiu lékařství. Po absolutoriu se specializoval v oboru psychiatrie. Dne 14. února 1903 si vzal za manželku Emmu Rauschenbachovou (30. března 1882 – 27. listopadu 1955), která pocházela z průmyslnické rodiny v Schaffhausenu. Měli spolu pět dětí.

2.1.1 Charakteristika Jungovy hlubinné psychologie

Rok 1913 byl pro Junga zlomový. Po sérii apokalyptických snů a vizí rezignoval na přednášky na univerzitě a v roce 1914 se vzdává funkce prezidenta Mezinárodní psychoanalytické společnosti. V tomto období se věnuje převážně práci na svých teoretických



studiích, zakládá úzký kroužek Psychologického klubu, věnuje se

Obrázek 2 - Carl Gustav Jung (www.cgjungchile.cl/acerca-de-jung.html)

soukromé terapeutické praxi, avšak především zdokonaluje svoji techniku, jak promlouvat

se svým nevědomím. Navazuje tak na své rané zážitky z dětské imaginace. Učí se personifikovat fenomény nevědomí, naslouchat jejich hlasu, a tím je vydělovat z bezbřehosti a činit je uchopitelnými vědomím. Dochází k postulátu, že v individuální mysli existují prvky, které jí nepatří.

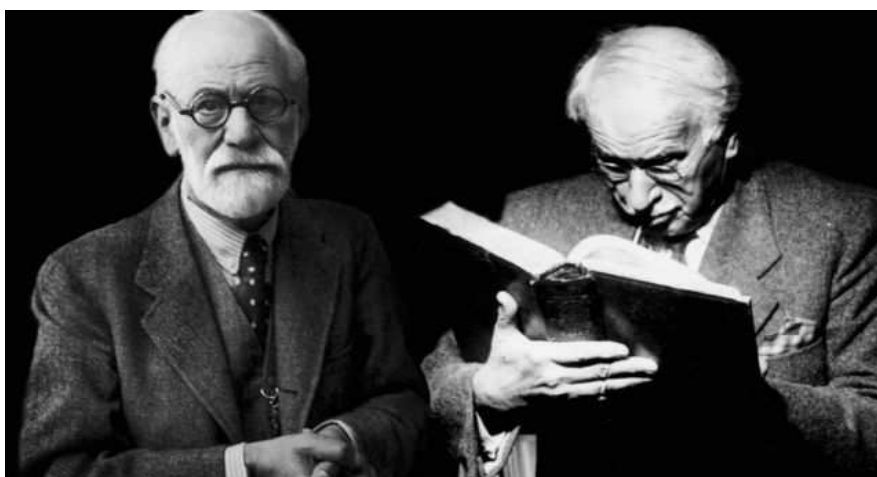
2.1.2 Vědomí a nevědomí

Jung se snažil zachytit a popsat nějakou praktickou metodiku, jak se člověk může vypořádat se svým nevědomím. Byl si vědom toho, že náboženské filosofie, metafyzické systémy nebo symbolická imaginace pracují s tímto faktem. Psychologické výpovědi mají stejnou váhu jako výpovědi vědeckého rázu, jakými disponuje například fyzika. Jung v této souvislosti zavádí pojem psychické reality, kterou moderní osvícené pojetí člověka odkazuje mimo skutečnost. Neustále se snaží zdůrazňovat empirickou povahu duševních výpovědí a je si zároveň vědom, že pro moderní vědecký názor nebude snadné tento fakt přijmout. Poukazuje na nebezpečí plynoucí z oddělení psychického světa od racionalisticky chápané skutečnosti. Na mnoha místech vyslovil předtuchu nebezpečného vlivu nezpracovaných nevědomých archetypů, která se mu splnila druhou světovou válkou.

V těchto úvahách dospěl Jung k podstatnému zjištění, že vědomí a nevědomí se k sobě chovají komplementárně a kompenzačně. Po vzoru matematické vědy vytvořil pojem transcendentní funkce, faktor vědomí a faktor nevědomí tvoří jednu psychickou funkci, podobně jako komplexní číslo určuje poměr jednotlivých komponent. Různé varianty vztahu vědomých a nevědomých faktorů jsou charakteristické pro různé typy duševního onemocnění.

Jung pracoval na koncepci psychologických typů. Zavedl dvojí kategorii povahy podle zaměření libida, introvertní (orientovaná do svého nitra) a extrovertní (orientovaná na vnější svět). Později klasifikaci doplnil o čtyři základní funkce lidské psychiky (myšlení, cit, vnímání, intuice). V této souvislosti hovoří o diferenciaci (rozlišení) jednotlivých funkcí, přičemž nejméně diferencovaná psychická funkce patří u jednotlivce do oblasti osobního nevědomí.

2.1.3 Spolupráce a přátelství s Freudem



Obrázek 3 - Sigmund Freud a Carl Gustav Jung (<http://www.taringa.net/>)

V určitém slova smyslu se hovoří o vztahu učitele a žáka, avšak spolupráci Junga s Freudem charakterizuje především důvěra a přátelství.

Jung se poprvé setkal s Freudem v roce 1907, jejich spolupráce trvala do roku 1912. Pro Freuda znamenal Jung nejinspirativnější prvek svého psychoanalytického hnutí, především se shodovali ve výzkumech v oblasti hysterie. Freudovská psychoanalýza, která se zaměřovala na sexuální původ neurózy, však připadala Jungovi příliš omezená, přál si pracovat s „trajektorií“ neurózy a jejími implikacemi pro budoucí vývoj pacienta. Stejně tak pojetí komplexu jako jakéhosi sexuálního rezidua z psychických prožitků raného dětství mu připadalo silně omezující.

Jung kladl na tyto faktory minimální důraz a zaměřil se na neosobní vrstvu lidské duše, kterou nazval kolektivní nevědomí. Zde se začaly společné cesty rozcházet. V roce 1912 vydává Jung studii *Symboly proměny*, kde odmítá Freudův přílišný důraz na sexualitu a na příkladě symbolismu vizí Frank Millerové rozšiřuje pojetí libida jako obecné psychické a životní energie zaměřené na cíl. Freud nebyl schopen přijmout cokoli, co by bylo v neshodě s jeho teorií, kterou už mezitím povýšil na dogma. Vztah Freuda a Junga neměl jen vědecké, ale i osobní pozadí. Freud se rozhodl Junga adoptovat a „po vzoru patriarchů jej pomazat in partibus infidelium – „v zemi nevěřících“. To později založilo problém, jak se vymanit z otcovské autority, a to zejména ve chvíli, kdy se objevil vztah konkurence. Jung v roce 1911 stanul v čele Mezinárodní psychoanalytické společnosti, kde setrval do roku 1914.

2.1.4 Carl Gustav Jung a co můžeme využít z jeho objevů pro manažerské vedení?

C.G.Jung položil základy dělení temperamentu v závislosti na přístupu k okolnímu světu.

❖ Introvert, člověk žijící především svým vnitřním životem, avšak velmi vnímavý ke svému okolí, přemýšlivý, empatický pozorovatel, rozvážný ve svém jednání a opatrný ve svých citech, sklony k mlčenlivosti v případě neexistence relevantního tématu, preferuje nepřímou komunikaci (e-maily, dopisy, SMS) před hovorem. Ve společnosti preferuje menší skupinky (méně než 5-10 osob) introvertních lidí. V případě nutnosti je po určitou dobu schopen se chovat extrovertně.

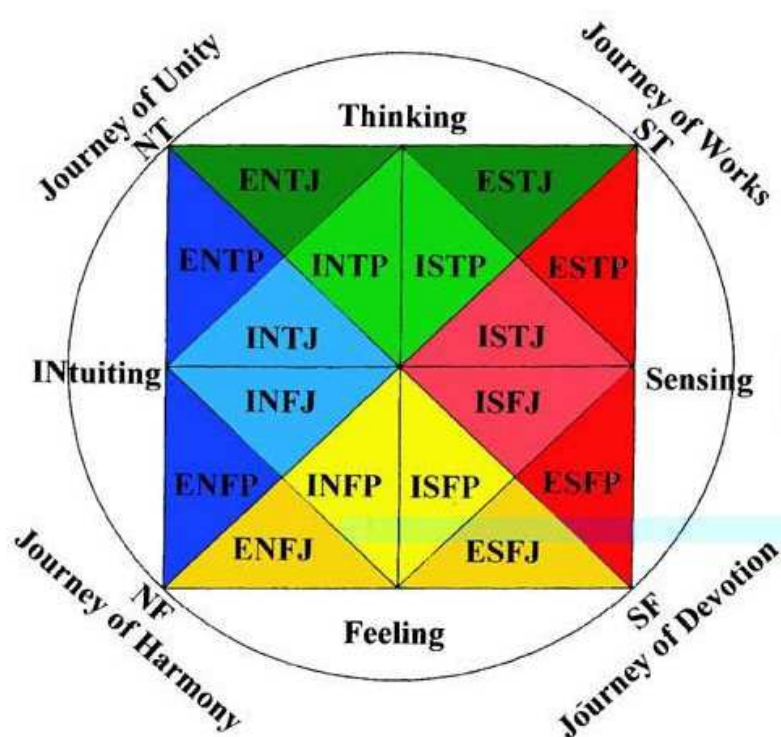
❖ Extrovert, člověk žijící navenek – povrchní a spontánní ⇒ snadno komunikuje a dokáže zahajovat a udržovat i hovor „o ničem“, jedná rozhodně a rychle až zbrkle, po citové stránce je velmi otevřený ale jeho city jsou taktéž povrchní a je méně vnímavý ke svému okolí. Ke spokojenosti potřebuje být v centru dění, nejlépe i pozornosti, tudíž se rád objevuje na akcích s větším množstvím lidí.

Často rozšířeným mýtem je tvrzení, že introvertní osobnost je nevnímavá vůči svému okolí a naopak extravertní velmi všímavá. Ve skutečnosti je to však obráceně – extrovertní osobnost je sice schopna vjemy ze svého okolí vnímat ve velkém množství, ale méně intenzivně... Důvodem vytrvalého přežívání tohoto mýtu je skutečnost, že introvertní osobnost si sice všímá mnohem více detailů, ale nechává si je pro sebe. Zároveň však vysoká kvalita vjemů způsobuje problémy s přetížením vnitřního myšlenkového procesu a pocitu zmatenosti, vyčerpání. Míra introverze též často roste s narůstajícím intelektem. Poměr introvertů a extrovertů v populaci je přibližně 1:3.

2.2 Jaký je manažer osobnostní typ?

Typologie vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho 3 základních dimenzí charakterizovaných každá párem preferencí. První v označení typu je dvojice naší primární pozornosti na vnější nebo vnitřní svět – Extraverze – Introverze. Současně je to i způsob, jakým vydáváme a především obnovujeme naši psychickou energii. Dále je osobnost určena dvojicí Smysly-iNtuice neboli preferencí toho, jakým způsobem bereme věci na

vědomí, jakým způsobem získáváme informace. Další dvojice Myšlení-Cítění určuje styl, jímž získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Novodobí typologové tuto trojici obohatili o další dimenzi Usuzování-Vnímání nebo-li také někdy nazývána jako organizování-Adaptování. Preference je sklon lidí dávat přednost tomu či onomu způsobu jednání, tak jako praváci dávají přednost dělat více činností a složitější úkony pravou rukou a leváci zase naopak. Systém Jungovské osobnostní typologie je tedy tvořen 4 rozměry. Pro každý z krajních bodů těchto rozměrů existuje písmenné označení, vycházející z jejich anglických názvů, které jsou shodou okolností v některých případech shodné i s jejich českou podobou. Oněch 8 písmen tvoří abecedu jakéhosi mezinárodního typologického esperanta, jímž lidé znalí tohoto systému komunikují a dorozumívají se. Extraverze bývá označována písmenem E, Introverze I. Pokud dáváme přednost Extraverzi, objevuje se v označení našeho typu „E“, a v opačném případě příklonu k Introverzi „I“. Jungovská typologie tak pomocí kombinace 4 párů písmen, označujících polaritu psychických funkcí, vymezuje celkem 16 osobnostních typů. (Čákr 2012, s. 19)



2.3 Extraverze a Introverze

Jung byl přesvědčen, že mentální psychická energie je orientována buď směrem ven, to je Extravertně, nebo dovnitř, a pak jde o Introverzi. Vznikají tak dvě protichůdná zaměření lišící se tím, odkud lidé získávají psychickou energii a kam ji orientují. Jedná se o postoj, orientaci, jímž lidé vyrovnávají mentální únavu. Extraverze a Introverze dávají odpověď na to, odkud hlavně získáváme podnět pro své rozhodování a jednání. Obě preference vyjadřují směr toho, co nazýváme mentální metabolismus.

Extravert, E, je postojový typ, pro nějž je příznačný „pozitivní pohyb subjektivního zájmu o objekt“, neboli přímý, otevřený postoj k vnějšímu světu, v jeho hodnocení a záměrech. Jeho psychická energie směřuje zevnitř ven. Extravert dává najevo otevřenou, ochotnou a vstřícnou povahu, rychle a snadno navazuje kontakt, lehčeji se mu daří vplout do situace, a bez velkého váhání a pochybností se pouští do akce, aniž si připouští problémy, které by z takového počínu mohly vzejít. Je společenský, živý, impulsivní, vyhledává změny a novoty, bezstarostný a emocionálně expresivní.

Introvert, I, má spíše negativní nebo nedostatečný vztah mezi vlastním „já“, vlastním egem a vnějším objektem. Zachovává spíše odstup. Je to jedinec, jehož subjektivní postoj je vložen mezi vnímání, čítí objektu a jeho vlastní chování a který mu brání, aby se zachoval v souladu s objektivní danou strukturou. Mívají váhavou, přemýšlivou, odtažitou povahu, jsou rezervovaní, mají z věcí spíše obavy, se sklonem k defenzivním postojům a skrývání se za podezřívavé pozorování. Tam, kde jsou E adaptabilní, jsou I nezávislí. Mívají značnou schopnost soustředit se na nějakou věc a nedat se příliš ovlivnit okolím. I je tichý, zahleděný spíše do sebe, intelektuální, spořádaný, emocionálně zdrženlivý a orientovaný na hodnoty, dává přednost malým skupinkám důvěrných přátel.

Tabulka 1- Extraverze - charakteristiky

Extraverzi vytváří 6 složek, typických pro lidi této orientace:	
Iniciativnost Expresivnost Vstřícnost Participativnost Energie a nadšení Společenskost	<p>Extraverti podněcují společenské situace, představují, seznamují lidi navzájem a propojují je. S oblibou a s malými zábrany sdělují ostatním své názory a dávají najevo své emoce. Jsou hovorní, většinou v živém a optimistickém stylu.</p> <p>Mají rádi kolem sebe lidi, často se připojují k různým již existujícím skupinám, udržují existující nebo zakládají nové.</p> <p>Dávají přednost tomu, spolupracovat a komunikovat rozbíhavě, s ostatními osobně a přímo, o nejrůznějších tématech.</p> <p>Bývají tam, kde se něco děje, a strhávají na sebe pozornost, vzařují energii, "hoří", aby sami mohli zapalovat.</p> <p>Chtějí do svých činností zahrnovat druhé a nebo být zahrnováni do jejich činností.</p>

V práci i životě mimo ni mají lidé s extravertní preferencí tendenci:

- ❖ zaměřovat svou energii směrem ven a zvenčí ji také „dobíjet“,
- ❖ zpracovávat informace vnějším způsobem, činností nebo nahlas, nejlépe ve spolupráci s ostatními,
- ❖ nemít rádi dlouhodobou práci na jednom jediném úkolu, zejména sami a o samotě, ale naopak,
- ❖ dávat přednost pracovat na více úkolech, „přepínat“ mezi nimi a dělat je společně s dalšími lidmi,
- ❖ učit se nové věci „za pochodu“, moci je prodebatovat a procvičit s ostatními,
- ❖ dávat přednost akci, nejdříve jednat a teprve potom myslet,
- ❖ mluvit a odpovídat bez velkého přemýšlení a teprve následně výrok případně korigovat,
- ❖ raději mluvit než psát,

- ❖ rozšiřovat záběr svých znalostí a známostí na úkor hloubky,
- ❖ trávit volný čas spíše ve společnosti.

Tabulka 2 - Introverze - charakteristiky

Introverzi vytváří 6 jiných složek, typických pro lidi této orientace:	
<p>Reaktivnost</p> <p>Rezervovanost</p> <p>Intimnost</p> <p>Uvážlivost</p> <p>Poklid</p> <p>Nezávislost</p>	<p>Preference přenechávat iniciativu ve společenských záležitostech a kontaktech jiným.</p> <p>Dávají přednost tomu, nedávat své emoce, prožitky a zájmy okamžitě najevo, řešit své záležitosti sami.</p> <p>Mají rádi do hloubky jdoucí vztahy s nemnohými blízkými přáteli.</p> <p>Více jim vhovuje komunikace pomocí psaného textu, raději píšou a čtou, než rozmlouvají, protože rozhovor jim dává méně prostoru porozumět sdělení a rozvážit si odpověď.</p> <p>Tíhnou ke klidným a tichým místům, drží se v pozadí.</p> <p>Ke štěstí se nepotřebují nutně spojovat s jinými lidmi a získávat jejich souhlas, v mnoha případech si vstačí sami.</p>

V důsledku toho pak mají lidé s Introvertní preferencí sklon:

- ❖ zaměřovat svou pozornost směrem dovnitř a zevnitř se také „dobíjet“,
- ❖ pracovat s informacemi nejdříve uvnitř a „ven“ jít až s hotovým myšlenkovým „produktem“
- ❖ soustředit se dlouhodobě na jedinou úlohu nebo ucelenou etapu a teprve po jejím završení přecházet na jinou,
- ❖ špatně snášet nutnost náhle všeho nechat a začít dělat něco jiného, „rychlíky“ a „masovky“, se spoustou jiných a navíc třeba i nových a neznámých lidí,
- ❖ učit se tak, že je čas věci „vstřebat“, nejlépe bez účasti ostatních,

- ❖ dělat věci, které mají předem rozváženy, dávat přednost úvaze, někdy na úkor akce,
- ❖ nemít v lásce situace, kde je třeba odpovídat okamžitě a bez meškání, raději si výrok nejprve zformulují uvnitř,
- ❖ raději píšou, než mluví, lepší je nejdříve mít informaci v elektronické nebo papírové podobě,
- ❖ raději prohlubovat své znalosti a znalosti než je rozšiřovat,
- ❖ nejlépe si odpočinout sami nebo s několika nejbližšími.

(Čakrt 2012, s. 23)

Extraverti a Introverti jsou v různých podmínkách různě výkonní. Introverti bývají jakoby stále nestimulovaní, a proto potřebují mít čas od času možnost se ukrýt před dalšími podněty vnějšího světa, než zpracují ty, které již vstřebali. Dařívá se jim tedy lépe tam, kde není příliš mnoho sensorické stimulace, v klidnějším prostředí bez přílišných vzruchů, převratů a novinek, kde se nemusí stýkat a jednat s příliš mnoha lidmi. Extraverti bývají naopak jakoby nedostimulovaní, a proto hledají nové podněty. Svědčí jim více impulsy, mají rádi kolem sebe lidi, nové tváře, změnu, ruch a pohyb, často mívají pocit, že by chtěli být někde jinde, než jsou právě teď. Extrémní introvert se bude lépe cítit sám v tiché kanceláři na konci chodby, kam zřídka někdo zajde, zatímco krajní Extravert bude jako ryba ve vodě v prostředí, kde jsou nově příchodzí, určitá míra šumu až hluku, značná až hektická činnost, rychlé rozhodování a jednání s mnoha partnery současně. Extraverti jsou soustředěni na druhé. Čím více nových objektů zachytí jejich radary, tím lépe. E nabízejí světu to, co je v nich nejlepší. Chtějí se zavděčit, nebo udělat dojem. Protože energii čerpají z ostatních lidí, jejich přijetí je pro ně důležité, tráví mezi nimi více času a mohou být vůči nim i konformnější, protože je více potřebují. Přijdou-li do společnosti, jakoby se tázali: „Budeme pro ně dost dobří? Co udělat, aby nás brali?“ To ovšem neznamená, že by vůči nim nedokázali prosadit vlastní vůli.

Introverti bývají více zaměřeni do sebe. To neznamená, že by byli sobečtí, jenom to, že jejich senzory jsou obráceny více dovnitř. Nesnaží se tolik hledat odpovědi a řešení mimo sebe, nýbrž se pokoušejí uplatnit na nové situace své vlastní pohledy a pocity. Jsou více nezávislí než E. Se společností se nesnaží hned splynout, ale naopak se táží: „Budou pro nás dost dobří? Jsme ochotni je přijmout?“ Protože to nejlepší si nechávají pro sebe, bývá obtížnější je opravdu poznat. (Čakrt 2012, s. 24)

2.4 Smyslové nebo intuitivní vnímání

Další dimenze systému osobnostní typologie se týká toho, čemu věnujeme pozornost, čeho si všimneme nejdříve, co je pro nás skutečné. Rozlišení mezi Smysly (S) (čítím) a iNtuicí (N) má význam z hlediska shromažďování dat a informací. Jsou to dva protichůdné způsoby, jimiž vnímáme informace, neboli „bereme věci na vědomí“. Tato funkce vstupuje na scénu především ve chvíli, kdy se setkáváme s novými skutečnostmi nebo okolnostmi, které jsme nečekali. Jung o Smyslech a iNtuici hovoří jako o iracionálních funkcích. V případě S „obchází“ rozum tím, že buď pracují s dojmy a předávají fakta bez jejich významu a hodnoty, nebo, v případě N, spoléhají na vnitřní úsudek, neohlížejí se příliš na fakta.

Obecně lze říci, že Smysloví se lépe cítí v kontaktu s tím, co už znají, zatímco intuitivní jsou více přitahováni k tomu, co je nové a jiné. Vnímání zachycuje konkrétní fyzické stimuly. Čítí usiluje o to, přijímat věci tak, jak skutečně jsou a ne jinak. Intuice (N) pojímá rovněž „skutečně“, ale pomocí obecného, „vnitřního vjemu“ skutečnosti, možností ve věcech obsažených spíše než smyslovým aparátem. Smyslové vnímání (S) pracuje se „zde a nyní“ a může uvíznout v jejich zajetí. Rozdíl mezi oběma preferencemi spočívá i v tom, jak naloží se stimuly: Smysloví mívají sklon zůstat s daným vjemem, pohrát si s tím, setrvat v dané chvíli možná i o trochu déle, než je třeba, vychutnat si ji a nepropásnout žádnou maličkost nebo nuanci toho, co se právě děje.

Intuitivové, na druhou stranu, na sebe nechají zapůsobit senzorický dojem možná až příliš krátce, jenom na tak dlouho, nakolik je třeba, aby zjistili, kam dál je může zavést, k čemu dalšímu může být dobrý, a co nejdříve vrazit dále někam jinam nebo za něčím jiným, co se jim zdá ještě více vzrušující a zajímavé než to, co už se odehrálo. Intuice se vztahuje spíše k zobecnělé zkušenosti jak daného jedince, tak i dané kultury a možná i lidstva. Může odhalit možnosti, které jsou uloženy hlouběji a dále, než kam dosáhnou smysly, ale může i „ujet“ a ztratit jakýkoliv kontakt s realitou.

Lidé s preferencí Smyslového vnímání pokládají za skutečné a reagují na to, co jim zprostředkovávají jejich čiv, 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. Spoléhají na vjemy opřené o to, co již znají. Snáze si pamatují skutečnosti než vztahy mezi nimi nebo možnosti, jež skýtají. Spoléhají se na zkušenost – svou nebo širší, například historickou – a nalézají v ní oporu pro řešení úloh současnosti. Snaží se stát

oběma nohama na zemi, pevně v realitě. Různé prameny tvrdí, že lidí s převahou Smyslového vnímání jsou asi dvě třetiny až tři čtvrtiny populace, zatímco intuitivní jsou vzácnější a je jich zhruba 25- 35 %.

2.4.1 Sklony lidí s převahou Smyslového vnímání (S)

Lidé s převahou Smyslového vnímání (S) mají sklony:

- ❖ Nemilovat nové problémy, pokud nejsou k dispozici standardní a osvědčené způsoby, jak se s nimi vypořádat,
- ❖ Dávat přednost uplatnění jednou získaných dovedností před získáváním nových,
- ❖ Vnímat nejdříve jednotlivá data a fakta a teprve potom z nich skládat větší obraz a vidět souvislosti,
- ❖ Cítit se lépe a bezpečněji, můžete-li stát oběma Normana zemi, lépe se vyrovnávat s tím, co lze vidět nebo slyšet, na co lze sáhnout, co má chuť nebo zápach,
- ❖ Dávat přednost informacím, které jsou předkládány ve spořádané podobě, jedna po druhé za sebou,
- ❖ Mít sklon pracovat a vůbec dělat věci osvědčeným, setrvalým a spořádaným způsobem, s jasnou představou, kdy asi budete hotovi,
- ❖ Raději věci dělat, než o nich přemýšlet a spekulovat,
- ❖ Dávat přednost činnostem a především zaměstnáním, kde jsou hmatatelné, viditelné a praktické výsledky, raději něco vyrobíte či zařídíte, než byste sestavovali koncepci,
- ❖ Nemít radost z toho, když se věci odchýlí od svého zaběhnutého způsobu, mít problémy s nekonkrétními a příliš do budoucna zaměřenými projekty a úkoly.

Tabulka 3 - Preference smyslového vnímání - charakteristiky

5 složek, kterými je tvořena typologická preference ke Smyslovému vnímání.	
Konkrétní Realističtí Praktiční Empiričtí Tradicionalističtí	Zajímají je fakta a jen s opatrností opouštějí území toho, co je prokazatelné. Řídí se "zdravým selským rozumem" a zabývají se tím, co je proveditelné. Dbají o to, aby věci fungovaly a něčemu užitečnému sloužily. Učí se tak, že věci vzkoušejí a prověří, opírají se o znalosti toho, co sami odpozoroali nebo zkusili a co se osvědčilo, nemívají rádi abstrakce, obecné teorie a spekulace. Ctí a spoléhají se především na to, co je prověřeno časem, neprahnou po novotách za každou cenu.

2.4.2 Sklony lidí s preferencí iNtuitivního vnímání

Lidé s preferencí iNtuitivního vnímání mají sklony:

- ❖ Nacházet v budoucnosti vzrušení a příslib spíše než ohrožení, zajímat se spíše o to, kam jdou, než kde jsou dnes.
- ❖ Hledat spojení a vzájemnou provázanost mezi věcmi a jevy, jít krok za kulisy spíše než je přijímat v jejich zjevné podobě, ptát se „co to vlastně znamená?“.
- ❖ Pracovat v návalech nadšení a energie a z hlediska dokončení zastávat spíše názor „až to bude, tak to bude“.
- ❖ Být brzy unaveni a znuděni podrobnostmi, mít netrpělivou snahu přecházet je, raději se věnovat „velkému obrazu“.
- ❖ Mít raději nové nerutinní úlohy a přístupy, zaradovat se, když věci nejsou tak, jak by měly být, a tak, jak byly minulých deset let.

Dávat raději obecné odpovědi a mít obtíže chápat, proč někteří lidé tolik opí na přesných pokynech a nemohou se držet širších rámcových směrnic.

Dávat přednost činnostem a zaměstnáním zaměřených do budoucna, na to, co doposud není a zatím nenastalo, co je koncepční.

Tabulka 4 - Preference intuitivního vnímání - charakteristiky

5 složek, kterými je tvořena typologická preference iNtuitivnímu vnímání.	
Abstraktní Nápadití Odvozující Teoretiční Originální	Čtou mezi řádky, snaží se vymknout z reality, hledají skryté významy či nová spojení a možnosti. Vynalézaví a hledající neotřelé způsoby, jak na věci pohlížet nebo jak je dělat. Mají rádi znalosti pro ně samé, bez nutné vazby na jejich bezprostřední praktické využití a s oblibou vyvozují z existujících znalostí nové poznatky a závěry. Důvěřují teoriím a nemají potíže s hypotézami, objevují skryté zákonitosti a formulují nové, spíše než by hledali praktické použití. Jsou puzeni ke všemu novému a usilují o to, být alespoň v nějakém ohledu jedineční a nezaměnitelní.

Intuitivní typ (N) na rozdíl od Smyslového si neuvědomuje a nevnímá realitu přímo, ale žije mnohem spíše tím, co by mohlo být, předjímáním budoucnosti. Skutečnosti bere na vědomí nepřímo, cosi do ní už ve fázi vnímání vkládá – někdy k dobrému, někdy ke špatnému. Intuice nás pobízí, abychom se na věci dívali z pohledu nikoli toho, co jsou, ale co by mohly být. Člověka s převahou iNtuitivního vnímání tedy nejdříve ze všeho zajímají nápady, ideje a možnosti a teprve pak se (možná) věnuje faktům. Má raději nové problémy anebo nové přístupy ke starým úlohám. Nesnáší rutinu, opakující se činnost. Nic nechce dělat dvakrát stejně. Mívá sklon skákat k závěrům a vynechávat zavedené postupy, protože jej nebaví „párat“ se s detaily a podružnostmi nebo marnit čas, aby výsledek byl úplně

perfektní. INtuitivové 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. INtuitivové nezřídka skáčou od jedné činnosti ke druhé a mnohdy leckterou nedokončí. Jung je popisuje jako lidi, kteří zasejí, ale ještě před tím, než je jejich úroda zralá, začnou dělat něco jiného. Plody své poslední inspirace přenechají, aby sklidili jiní. INtuitivy lze často poznat už podle intonace a slovní zásoby. Jejich mluva je spekulativnější a květnatější, používají metafory, mívají sklon hovořit o intuici, tušení, pocitech, bývají vzrušivější, snadněji se nadchnou a pak nehledí napravo ani nalevo.

2.4.3 Jak fungují Smysloví a iNtuitivní

Tabulka 5 - Specifika smyslově a intuitivně zaměřených lidí (Čakrt 2012, s. 31)

Smysloví (S)	iNtuitivové (N)
<ul style="list-style-type: none">• Nemilují nové úlohy, pokud nejsou k dispozici standardní postupy.• Nevadí jim rutina, ničí je neustálé novoty.• Dlouho vystačí s tím, co už umějí, nechtějí se učit jen pro učení samo.• Pracují vytrvalým tempem, s jasnou představou, jak dlouho jim to obude trvat.• Systematicky se propracovávají k závěrům a řešením.• Jsou netrpěliví a vyčerpává je, když se věci "zauzlí".• Mají trpělivost s detaily.• Mají k inspiraci nedůvěru a nedávají se často inspirovat.• Zřídka se spletou ve faktech.• Jsou rádi precizní.	<ul style="list-style-type: none">• Mají rádi nové problémy a úlohy, které ještě nikdo nezkusil.• Nebaví je dělat stále tytéž věci, rutina je ničí.• Učit se nové věci je pro ně zábavnější než je pak užívat.• Pracují v návalech energie střídanými obdobími klidu, nevědí, kdy budou hotovi.• Mají sklon skákat k závěrům a řešením.• Nečekané a složité situace jim dodávají energii.• "Nepárou" se příliš s detaily.• Necháávají se vést inspirací - dobrou i špatnou.• Občas chybují ve taktech.• Nemají rádi pedanterii.

2.5 Myšlení a cítění

Pomocí Smyslového nebo iNtuitivního vnímání bereme věci na vědomí. Víme, že jsou, nebo tušíme, že by něčím mohly být, ale nevíme čím. Ještě jsme je nevyhodnotili. Dříve nebo později musíme přistoupit ke zjišťování, které z nich mají pro nás význam a které nikoliv. O to se starají naše hodnotící funkce 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 písmenkem T (z anglického Thinking), a Cítění, označované 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, kde je nutno rozhodovat se osobně, podle pocitů a přání, subjektivně, což je způsob příznačný pro Cítění F.

Vjemy, počítky, které nám poskytnou Smysly S nebo iNtuice N, lze tedy posuzovat ze dvou protikladných hledisek. Myšlení analyzuje jejich postavení v objektivním řádu věcí, Cítění pak hodnotí jejich přijatelnost. Pro Myšlení je nejdůležitější předvídatelnost, předmětná, neosobní, obecná a nadčasová, založená na logice příčin a následků, bez ohledu na naše osobní stanoviska. Cítění je osobní, individuální, jedinečné, založené na našich hodnotách, přesvědčeních či vztazích. Racionalita Myšlení je objektivní, neosobní, nadčasová a otázku předvídatelnosti řeší cestou věčné kauzality. Racionalita Cítění je subjektivní, individuální, situační a k předvídatelnosti se přistupuje z hlediska hodnoty harmonie. Nikdo není ani čistým T, ani čistým F.

Ti, kdo dávají přednost tomu, posuzovat novou informaci v kontextu systému, modelu nebo schématu, musí, aby došli duševního klidu, nejdříve nalézt nějaký řád nebo logiku, do níž ji zasadí, a teprve potom mohou zvážit její přijatelnost. Aby toho dosáhli, musí ji nejdříve podrobit kritice a přijímat ji se skepsí, které prověří a vymezí její platnost a meze. Manažeři, kteří se opírají o tuto rozhodovací preferenci, budou patrně nové myšlenky a nápady nejdříve hodnotit kriticky a možná navrhnout jejich vylepšení, a teprve potom budou schopni ocenit úsilí a snahu, které je přivedly na svět.

Když T hodnotí situaci a rozhodují, mají sklon od ní podstoupit, nenechat se do ní vtáhnout, vidět ji v perspektivě nebo z nadhledu, věcně a neosobně ji rozebrat a tázat se „Dává to smysl? Jaká jsou pro a proti? Jaké další dopady může toto rozhodnutí ještě mít?“ Je pro ně příznačná snaha svá rozhodování objektivizovat. Naproti tomu F daleko spíše budou chtít do situace vstoupit, nechat se jí ovanout a ovlivnit a zeptat se: „Jak se budou

cítit ti, o nichž bude takto rozhodnuto?“ Při rozhodování postupují osobně. Novou informaci posoudí nejdříve z hlediska její přijatelnosti a teprve potom budou hledat její místo v logice systému. I oni někdy mohou vzbudit nevoli. Pokud totiž ono místo nenaleznou, novinku nemusí nakonec přijmout, i když před tím vyvolali dojem souhlasu a schválení.

Myšlení (T) je funkce, která se snaží dospět k porozumění skutečnostem především objektivními poznávacími prostředky, to je vyvozováním příčinných souvislostí a logických důsledků. K racionálním závěrům dospívá tím, že bere v úvahu fakta o dané situaci, váží je a poměřuje vůči nějakým objektivním, nadosobním vzorům, které platí pro všechny stejně.

2.5.1 Tendence lidí s převahou Myšlení (T)

Tendence lidí s převahou Myšlení (T) jsou:

- ❖ Zachovávat klid a sebekontrolu i v situacích, kdy jiní bývají rozrušení,
- ❖ Přistupovat k věcem logicky a analyticky,
- ❖ Vědět, že svět není černobílý, a proto brát v úvahu všechna pro a proti,
- ❖ Uzavírat debaty a diskuse tím, co je správné a pravdivé, spíše než s čím všichni souhlasí,
- ❖ Být spíše rozhodní než ohleduplní, neostýchat se dávat lidem najevo svůj nesouhlas spíše než mlčet a nechávat je v myslném přesvědčení, že s nimi souhlasíte,
- ❖ Mít sklon nejdříve vidět to, co je špatně a co by se dalo zlepšit,
- ❖ Být hrdí na svou objektivitu navzdory tomu, že jim ostatní mohou někdy dávat najevo, že jsou studení, necitliví a málo ohleduplní, oni vědí, že to tak není a že city s pravdou nemají co dělat,
- ❖ Vědět, že důležitější je objektivní skutečnost než osobní obliba či laciná popularita,
- ❖ Mít sklon někdy někomu nechtěně „šlápnout na kuří oko“,

❖ Být přesvědčeni, že k tomu, aby lidé mohli spolupracovat a dělat dobře svou práci, nemusí se hned navzájem milovat,

❖ S emocemi a city se lze nejlépe vyrovnat tehdy, jsou-li uváděny jako fakta a danosti, jež je třeba brát při rozhodování v úvahu jako každou jinou závažnou skutečnost.

Tabulka 6 - Preference myšlení - charakteristiky

Lidé s preferencí Myšlení jsou "poskládaní" z těchto složek:	
<p>Logičtí Racionální Tázající se Kritičtí Neústupní</p>	<p>Ideální pro ně je rozhodovat se neosobně, bezrozporně, pouze na základě zvážení všech pro a proti.</p> <p>Dávají přednost objektivním a transparentním postupům bez emocí.</p> <p>Cítí nutkání vyjasňovat si věci mnoha dotazy. Věří, že dobrých výsledků se dosáhne skepti a tím, že se poukáže na to, co ještě není dobré, nikoliv chválením toho, co již není třeba zlepšovat.</p> <p>Jakmile jsou přesvědčeni, že mají pravdu, trvají na ní a snaží se ji prosadit.</p>

Lidé s preferencí Myšlení (T) nedojdou klidu, pokud pro své rozhodnutí nemají logickou nebo analytickou základnu. Navenek se mohou projevat neemocionálně, jakoby s nezájmem o pocity a rozpoložení druhých. Jejich počiny a duševní pochody jsou většinou řízeny a kontrolovány intelektovými procesy založenými na externích datech a obecně přijímaných idejích a hodnotách. Problémy a jejich řešení musí být vždy v souladu s nějakými standardními vzorci či předlohami. Při rozhodování jsou schopni oprostít se od osobních hledisek a ohledů a pustit je ze zřetele, v extrémních případech včetně těch, které se mohou týkat jejich vlastních zájmů a osobního prospěchu. Ve jménu principu mohou lidé s převahou Myšlení zapomenout na zdraví, peníze, rodinu či přátele, zkrátka na věci, které by mnoho lidí pokládalo za normální.

2.5.2 Lidé s převahou Cítění (F)

Typ s převahou Cítění (F) si bývá více než T vědom rozpoložení ostatních a svými „vnitřními radary“ vnímá jejich pocity. Mívá rád soulad, potřebuje pochvalu a ocenění, nerad říká lidem nepříjemné zprávy. Umí s lidmi soucítit, vžít se do jejich situace a s většinou lidí obvykle dobře vychází. Svá rozhodnutí opírá o to, jak se daná záležitost dotkne pohody ostatních, a řídí se při nich morálními zásadami. Je citlivý vůči skupinovým normám, dobře se jim přizpůsobí a vyjde vstříc jiným. Rád dělá věci, které se setkávají se souhlasem jiných. Dává přednost tomu, co vyvolá nejméně rozporů a odmítnutí. Má rád harmonii, potřebuje chválit a povzbuzovat, nerad říká lidem nepříjemné zprávy. Svá rozhodnutí opírá o to, jak se daná záležitost dotkne duševní pohody jiných, a řídí se při nich morálními zásadami. Možný sklon vyhýbat se konfliktům může vést k tomu, že lidé, u nichž převládá F, raději ustoupí ze svého stanoviska a zaujmou jiné, přijatelnější pro jejich partnery Navázání, udržení, rozvíjení a pěstování přátelských vrahů je pro ně více než osobní úspěch, výkon a logicky bezchybné rozhodnutí. ***Jako manažeři mohou mít potíže při vytýkání nedostatků podřízeným nebo dokonce s jejich potrestáním, a to i v situacích, kdy je každému jasné, že konečně se už „něco“ musí udělat nebo stát.***

Tabulka 7 - Preference cítění – charakteristiky

Lidé s převahou Cítění jsou tvořeni těmito složkami:	
Vcíťující se Soucítící Přizpůsobiví Přijímající Citliví	Rozhodují se podle toho, jak by bylo jim samým v "kůži" toho druhého. Při rozhodování berou v potaz to, co je lidem milé a nemilé, to vše ve vazbě na osobní hodnoty. Jsou schopni přijmout postoj "je-li to pro tebe opravdu tak důležité, tak já se přizpůsobím". Toelrují a respektují názory jiných se snahou najít v jiných lidech nebo odlišných názorech vždy něco dobrého. Jsou schopni vidět obě strany mince a hledají nejdříve to, na čem je možné se shodnout.

Lidé s převahou Cítění (F) mají sklony:

- ❖ Vyhybat se situacím, kdy mohou očekávat negativní reakci druhých.
- ❖ Dávat přednost souladu před jasně nalinkovanými konturami charakterů nebo situací a zřetelnými předěly.
- ❖ Potřebovat pocit emocionální podpory a přijetí a současně být vnímaví a citliví vůči problémům a starostem jiných.
- ❖ Pokládat v zaměstnání mezilidské klima za stejně důležité jako práci samu.
- ❖ Dělat, co je v jejich silách, aby uspokojili potřeby ostatních, někdy i na účet vlastního pohodlí.
- ❖ Rozhodovat se subjektivně, podle toho, co by bylo dobré pro právě tohoto člověka.
- ❖ Být schopni vcítit se do postavení jiných, být „v jejich kůži“ a tázat se, jak jim asi je.
- ❖ Někdy vnímat objektivní a analytická rozhodnutí jako necitlivá, chladná a strohá.
- ❖ Brát kritiku svých činů či výsledků své práce osobně.
- ❖ Být připraveni vzít zpět cokoli, co by mohlo jiné urazit, někdy být (neprávem) obviňováni z toho, že si neumějí stát za svým.

2.5.3 Jak se projevují lidé s převahou Myšlení a Cítění

Tabulka 8 - Specifika lidí preferujících myšlení a cítění (Čakrt 2012, s. 38)

Myslíci (T)	Cítící (F)
<p>Bývají spíše neemocionální, neosobní.</p> <p>Mohou lidem ublížit, aniž by si toho byli vědomi.</p> <p>Mají rádi analýzu, logický řád věcí. Konfliktů a sporů se nebojí.</p> <p>Mají tendenci rozhodovat neosobně, přehlížet lidská přání, "hledají pravdu".</p> <p>Potřebují férové zacházení.</p> <p>Jsou schopni kárat a trestat, je-li to nutné.</p> <p>Vycházejí lépe se sobě podobnými (opět s T).</p> <p>Mohou se zdát studení.</p>	<p>Bývají si vědomi pocitů ostatních a berou na ně ohled.</p> <p>Rádi dělají druhým dobře - i v maličkostech.</p> <p>Milují harmonii. Rozmíšky mohou ohrozit vztah a výkonnost.</p> <p>Při rozhodování se nechají ovlivňovat vlastními i cizími přáními a preferencemi, hledají harmonii, souhlas a chválu.</p> <p>Potřebují mnoho ocenění.</p> <p>Neradi říkají lidem nepříjemné věci.</p> <p>Vyjdou s většinou lidí.</p> <p>Umějí se vžít do pocitu druhých, projevují zájem.</p>

2.5.4 Srovnání typů s převahou Myšlení a Cítění

Tabulka 9 - Myšlení vs. cítění tabulka pro rychlou orientaci (Čakrt 2012, s. 40)

Charakteristika	Myšlení	Cítění
Soustředují se na:	logiku situace, pravdu, organizační principy.	lidské hodnoty, harmonii, pocity, emoce.
Časová orientace na:	minulost, přítomnost, budoucnost.	minulost.
V práci jsou:	neosobní, zaměřeni na výkon a výsledky, dobře zorganizovaní, nestranní.	přirozeně přátelští, osobní, se zájmem o druhé, omlouvající, ale třeba i slepě nenávidící.
Silné stránky:	dobří při uspořádání věcí do logických celků, sklon být tvrdí a neústupní, racionální, objektivní, umějí předvídat logický důsledek.	mají radost, mohou-li jiné potěšit, sympatizují s jinými, loajální, mají zájem o lidi i mimo práci, umějí "uhodit" na city.
Možné slabiny:	příliš analytičtí, neemocionální, příliš vážní, rigidní, puntičkářští.	sentimentální, sklon odkládat nepříjemné úkoly, vyhýbat se konfliktům a střetům.

2.6 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 nějakém nadřazeném postavení: manažeři, rodiče, trenéři či velitelé. Je to polarita mezi preferencí zvanou na jedné straně Usuzování a označovanou J (z anglického Judging) ve většině jungovských typologických systémů, nebo také Z, OrganiZování, v Goldenově Profileru. Proti ní se nachází Vnímání, P (podle anglického Perceiving) či A, Adaptování, u Goldeny. Pro preferenci J (nebo Z) jsou charakteristické snahy žít dobře organizovaný život a organizovat ho i ostatním,

zatímco preference (či A) vystihuje spíše usilování o spontaneitu a adaptaci. Obě tyto preference se zpravidla projevují v pracovním životě – ale nejenom v něm – velmi výrazně a pro zkušené oko bývají nepřehlédnutelné. Rozlišuje je také to, zda dávají přednost věcem jednou uzavřeným, definitivním, tomu, udělat si záhy o něčem úsudek, nějak se rozhodnout, rychle se s tím vypořádat, možná i „sprovodit ze světa“, nebo zda spíše mají raději věci v pohybu, neukončené, s možností „pohrát“ si s nimi a ponechat si otevřeny všechny možnosti.

Ti s preferencí J se obracejí ke světu svou Usuzovací funkcí, to je svým Myšlením (T) nebo Cítěním (F), a odtud sklonem k definitivnosti a ukončenosti. J bývají často jakoby pod tlakem, neklidní, nepokojní a akční. Působí, jakoby nemohli dojít k uspokojení, dokud se věci nerozhodnou nebo neuzavřou. Otevřenost a prozatímnost je trýzní a trápí. Ti, kteří nechtějí nic uzavírat až do doby, kdy je to naprosto nezbytně nutné a jsou připraveni pohotově zareagovat, jsou pak Vnímající (P), což znamená, že se ke světu obracejí svou funkcí Vnímání, a to buď Smysly (S), nebo iNtuicí (N). To způsobuje, že mají pocit, že stále nemají dost informací pro to, aby se definitivně zařídili, a proto potřebují stále nějaké další a nové. Rozhodnutí i činy, jimiž by je završili, rádi odkládají, nechtějí se „vázat“, věci „uspěchat“ a stále propátrávají terén, nejsou-li tam k dispozici nějaké další nebo nové údaje, náznaky či vodítka, jichž by mohli použít. Je-li rozhodnutí už jednou přijato, nejednou je pociťují jako tíhu, prožívají neklid, někdy skoro až smutek, že se možná mohlo rozhodnout lépe, že se možná může ještě něco „objevit“, co záležitost ukáže v jiném světle. Oba tedy prožívají podobné emoce, ale ve zcela opačných situacích.

Tyto emoce jsou výsledkem tlaku a napětí, zažívaného na nevědomé úrovni. Protože takovýto stav je nepříjemný, snaží se lidé toto nepohodlí zmírnit. J jsou pod napětím, dokud se věc nerozhodne a neuzavře, dokud vše není na svém místě, a proto tlačí na ukončení a završení. To může nastat v mnoha podobách, většinou však jde o rychlé rozhodnutí nebo názor na nějakou věc, následované brzkým činem. Čím je věc důležitější, tím větší napětí i tlak „rozseknout“ ji co nejdříve. Opak je pravdou pro P. Cítí se pod tlakem, mají-li se hned rozhodnout či udělat si názor, odříznout si všechny další možnosti. Svá napětí tedy řeší odkládáním, ponecháváním záležitostí co nejdéle bez uzavření.

Jakmile se jednou J rozhodne o postupu, o tom, kdy začne a skončí, kolik energie, peněz, času, lidí či jiných zdrojů chce vydat, pak je toto nyní již závazné rozhodnutí svaté,

bere je vážně a totéž očekává od ostatních. Všechny odrůdy preference J – ať už s Extraverzí, Introverzí, iNtuicí, Smyslovým vnímáním, Myšlením nebo Cítěním – mají svůj typický poměr k práci a povinnostem. Ty v jejich světě předcházejí všemu ostatnímu. „Napřed povinnost, potom zábava“ je zásada, na kterou slyší a již ctí více než jiní.

Usuzující (J), kteří se ve vztahu k vnějšzímu světu řídí svou rozhodovací funkcí, Myšlením nebo Cítěním, se nespolehají na to, že správné věci se přihodí samy od sebe. Směrem ven se J chovají rozhodně a odhodlaně, předjímají předvídatelné a bývají na ně připraveni. Nechtějí, aby za ně rozhodovaly okolnosti, to, jak se věci seběhnou, neponechávají náhodě. Jejich svět musí být spořádaný, musí v něm být jasné, co je vzhledem k vytčeným cílům důležité a podstatné.

2.6.1 Lidé s Usuzující orientací

Člověk s převahou Usuzování (J) má sklon:

- ❖ Většinou mít na věci jasný názor a nemít potíže se rozhodnout, popřípadě i své rozhodnutí uvést v život.
- ❖ „Vědět“, že na světě by bylo mnohem lépe, kdyby všichni pořádně dělali to, co mají, chodili tam, kde mají být včas, a vraceli věci tam, kam patří.
- ❖ Dost přesně ráno vědět, co budete dělat, mít program nebo plán, kterého se budete držet.
- ❖ Mít rádi pořádek a libovat si v něm, mít systém, podle něhož jsou věci uspořádány na pracovním stole, v zásuvkách či šanonech a na pracovišti vůbec.
- ❖ Dbát o to, aby všichni jasně věděli, jako jsou jejich role, úkoly a očekávání.
- ❖ Nemilovat nejednoznačnost a přílišné změny.
- ❖ Rádi udělat věci důkladně a pořádně hned napoprvé, dokončit, co jste začali, a pak to moci pustit ze zřetele.

Tabulka 10 - Preference usuzování - charakteristiky

5 charakteristických prvků pro Usuzující orientaci	
Systematičnost Plánovitost Začínat brzy Rozvrhování Metodičnost	Schopnost dukladně se předem připravit a počítat se všemi možnostmi. Pocit nutnosti mít v zásobě závaznou a pokud možno dlouhodobou představu, jak na věci jít a jak je dělat. Puzení pouštět se do věci záhy a vyhnout se tak děláni věci na poslední chvíli a stresu z toho plynoucího. Spoláhání se na předem stanovená, zavedená a osvědčená pravidla rozpočtování a přidělování zdrojů jako na nejúčinnější způsob, jak zvládat věci. Vyvíjení přesných a jasných postupů, které krok po kroku stanovují, jak to či ono udělat.

Lidé s Usuzovací orientací umějí být rázní a rezolutní. Svá rozhodnutí zpravidla dokáží prosadit s energičností „přírodního živlu“. Usuzující čas od času hovoří v odhodlaných infinitivech nebo rozkazovacích způsobech: „Mlčet!“, „Bude to do úterka!“. Vnímající mají podobné věty sklon formulovat jako otevřené otázky, například „Co kdybychom...?“.

2.6.2 Lidé s preferencí Vnímání

Lidé tíhnoucí k Vnímání jsou jiní. Zatímco J si stanoví datum, ke kterému něčeho dosáhnou, a předpokládají, že ostatní vesmír se bude řídit podle jejich rozvrhu, bývají pro P termíny spíše jenom zastávkami na cestě, něčím, co jim dává jakýsi orientační přehled o čase. Bývají to lidé posledního dne, poslední noci. Termín, uzávěrka, konečné datum jsou pro ně teprve spíše signálem k tomu, aby se začali věci skutečně věnovat. Jsou-li J v práci seriózní a vážní, hledají v ní P spíše potěšení a prvky hry. Nebaví je dlouhé přípravy, sledování a hodnocení průběhu a už vůbec ne závěrečný úklid. Nechápu, proč by práce musela nutně předcházet zábavě nebo odpočinku a nejráději mají takové zaměstnání, které spojuje obojí, dávají přednost tomu, dělat něco, co je baví, před tím, co je „nesmírně“ důležité nebo i jen dobře zaplacené.

Vnímající se tedy neradi rozhodují, pokud nemusí. Je pro ně příznačné, že snáze vědí, co nechtějí, než to, co chtějí. Proto se někdy rozhodují negativní volbou, vylučováním nepříznivých variant, až jim zbude poslední, „nejméně špatná“. Jakmile je něco definitivně, jednou provždy rozhodnuto, už je to pro ně mrtvé, bez života. P jako by věřili, že rozhodovat se vlastně ani nemusí, že života běh jim sám nakonec odkryje ta nejlepší řešení, že se jim prostě nějak „přihodí“.

Tabulka 11 - Preference vnímání - charakteristiky

5 charakteristických prvků pro preferenci Vnímání	
<p>Uvolněnost</p> <p>Otevřenost</p> <p>Pracovat až pod tlakem</p> <p>Spontaneita</p> <p>Bezstarostnost</p>	<p>Libování si v překvapeních a nechávání se nést proudem života a událostí, které přináší.</p> <p>Snaha ponechávat věci otevřené a nenechat se spoutávat neměnnými plány, záměry a postupy.</p> <p>vyčkávat až do poslední chvíle a pak využít závěrečného vzepětí energie k dokončení úkolu, pracovat na více věcech současně (EP).</p> <p>Mají rádi věci tak, jak přijdou, záliba v hledání stále jiných způsobů, jak dělat to či ono tak, aby to bylo stále zajímavé a nedegenerovalo do nudy.</p> <p>Víra, že to, co bude potřeba, se "samo" v pravou chvíli "nějak" objeví.</p>

Lidé zaměřeni na Vnímání mají sklon:

- ❖ Odkládat rozhodování a možná se i „mazlit“ s dalším shromažďováním nových a stále dalších informací.
- ❖ Jednat spontánně, nechávat záležitosti neřešené a otevřené všem možnostem, jak dlouho to jenom jde, nechat se unášet proudem života a pak možná překvapit i sami sebe, co si vyberete nebo uděláte.
- ❖ Mít raději věci ve stadiu záměrů a projektů než ve chvíli, kdy se začínají realizovat.
- ❖ Být pružní a přizpůsobiví a nemít na spoustu záležitostí „silný“ názor.
- ❖ Cítit se svázaně a pociťovat neklid v prostředí s mnoha pravidly, předpisy, normami a závaznými termíny.

❖ Mít dar proměnit práci v zábavu a najít v ní potěšení. Pokud nějaká činnost takovýto snahám odolává, asi nemá cenu se jí zabývat.

❖ Vídat změny, soustředit se na hledání nových možností a příležitostí, než dělat věci osvědčenými způsoby.

U manažerů s preferencí P, kteří jsou zodpovědní za dodržení harmonogramu a konečného data nějakého projektu, můžeme někdy pozorovat zajímavý jev. Protože podle zásady „podle sebe soudím tebe“ mívají dojem, že jejich podřízení nemusí brát závazná data a termíny příliš vážně, mohou mít P sklon jim skutečný termín tajit a vyžadovat splnění úkolu dříve, než je skutečně nutné, aby si vytvořili rezervu pro jejich předpokládané zpoždění. Takovýto postup je zcela cizí manažerům zaměřeni J, kteří nepřipustí pochybnost o tom, že podřízení termín splní.

Vnímající mnohokrát nestíhají. Není tomu proto, že by chtěli chodit pozdě nebo jim to dokonce dělalo radost, ale proto, že čas vnímají jinak než J. Mnoho Usuzujících má sklon plánovat si věci po intervalech, mívají nutkání k produktivitě, stihnout co nejvíce s co nejmenšími náklady, v co nejkratším čase. Považují čas za základní zdroj pro dosažení svých cílů, zdroj, který je ze zásady neobnovitelný. Pro Vnímající je čas mnohem spíše obnovitelný zdroj, jenž je možno zvýšeným úsilím dohonit. P bývají méně dochvilní nikoliv proto, že by byli lehkomyšlní nebo méně zodpovědní. Prim u nich hraje vnímání, příjem informací, a z toho důvodu mají větší pozici užívat si to, co právě dělají, soustředí se více na proces a v důsledku toho snáze ztratí pojem o čase i ohled na další budoucí závazky. J bývají více zaměřeni na výsledek a čas jakoby jim někdy překážel, berou ho jako nutné zlo. Často pociťují příliv energie, když se něčeho zhostí, zatímco P bývají nejčilejší, když něco začínají a časem mají sklon vadnout.

Lidí s preferencí J jsou u nás asi dvě třetiny a preference P tvoří menšinu. Mezi manažery, na vyšších úrovních řízení, těch, kteří dávají přednost J, cestou vzhůru po organizační pyramidě přibývá, někdy až k 70 i 80 %.

2.7 Kombinace funkcí a jejich orientace

Když se Jung zabýval psychologickými typy, nahlížel na osobnost jako na systém, který je uspořádán kolem vrozených preferencí, jejichž rozvoj a projev jsou prostředím buď podporovány, nebo tlumeny. Definoval 8 způsobů, které lidé používají k uchopení a

zmocnění se světa. Dá se na ně dívat jako na 8 duševních nástrojů, jež tvoří osnovu fungování lidské psychiky. Vždy jedna funkce našeho typu je extravertní a druhá vyvažuje dynamickou rovnováhu naší osobnosti tím, že je introvertní.

Kombinace funkcí a jejich orientace tvoří 8 základních mentálních nástrojů. Jsou to nástroje vnímání neboli způsoby, jakými bereme na vědomí skutečnosti vnějšího nebo vnitřního prostředí:

1. Extravertní Smyslové vnímání (SE)
2. Introvertní Smyslové vnímání (SI)
3. Extravertní iNtuice (NE)
4. Introvertní iNtuice (NI)

Ty doplňují právě 4 nástroje Usuzování, neboli to, jakými tyto informace sledáváme, způsoby, jimiž je organizujeme a pořádáme a jak dospíváme k závěrům:

1. Extravertní Myšlení (TE)
2. Introvertní Myšlení (TI)
3. Extravertní Cítění (FE)
4. Introvertní Cítění (FI)

3 Temperamenty a management

Jednou z nejužitečnějších dvoupísmenných zkratek jsou temperamenty. V teorii temperamentů se Davidu Keirseymu a Marylin Bates podařilo skloubit jungovský typologický systém s poznatky mnoha na první pohled nesouvisejících psychologických škol. Temperamenty jsou čtyři. Představují stálé a snadno rozpoznatelné vzorce postojů a chování. Lze je typohistorickými sondami vysledovat v lidech rozmanitých věků, civilizací i kultur. Temperamenty ovlivňují naše názory, vztahy k jiným lidem, k práci i volnému času, jak se budeme oblékat. Jak upozorňuje Čakrt ve své knize (Čakrt 2012, s. 71), pomocí temperamentu můžeme s ohromující přesností předpovědět jeho vlastnosti a reakce.

Existují dva temperamenty Smyslové a dva iNtuitivní. Druhý příznak temperamentu závisí na tom, zda jsme přijali informace Smysly nebo iNtuicí. Je-li prvním písmenkem iNtuice N, preference přijímat abstraktní data o možnostech a kombinacích, o věcech, které ještě nastaly, pak je v takovém případě z pohledu temperamentu důležité, jakým způsobem budou data dále zpracována, zda objektivně – Myšlením (T) nebo subjektivně – Cítěním (F). Tak vznikají dva temperamenty: NT, jemuž se říká Racionální, a NF – Idealistický. Jinak je tomu pokud preferujeme brát svět na vědomí smysly, to je konkrétně a skutečně, nespekulativně. V pojetí temperamentů je pro S důležitější, co s daty skutečně udělají, než jak je vyhodnotili. Budou se je buď snažit organizovat, zatřídit, systematizovat, uzavřít a posléze uplatnit ve vnějším světě silou svého Usuzování J, nebo dále vnímat, vyhledávat ještě další, popřípadě si s nimi pohrávat za dozoru preference P. A tak vznikají další dva temperamenty, nazývané Střážcovský (SJ) a Hráčský (SP).

3.1 Manažerské styly

Manažeři jsou manažery jenom do té míry, v níž podřízení dělají to, co jim uloží. Pokud to nedělají vůbec nebo to dělají jinak, pak se stěží dá hovořit o managementu a ještě méně o vedení. Součástí práce manažera je schopnost přimět lidi k určitému druhu činnosti a k dosahování výsledků.

3.1.1 Strážci (SJ)

Snoubí se u nich introvertní Smyslové vnímání (SI) s Usuzováním (J). Sbírají informace svými Smysly (SI) a to skrze své vnitřní stavy, introvertně. O světě se tedy dozvídají zprostředkovaně, nikoliv přímo jako Hráči tím, jak na ně vnější události zapůsobí. Mají rádi konkrétní údaje, pokud možno již nějak předem připravené a zpracované v podobě čísel, záznamů, fakt či tabulek. To, co navnímají, podvědomě hned porovnávají s tím, co už mají někde uloženo ve svých „archivech“, a snaží se to rychle zatřídit. Ve stejnou chvíli to i vyhodnotí svou extravertní rozhodovací funkcí, tj. TE nebo FE. Jejich Usuzování (J) se postará o to, aby na vše měli záhy názor. Ve svých životech, pracovních i soukromých se zasazují o jasnou strukturu, stabilitu, všem srozumitelné procesy, definice, řád a pořádek. Ne nadarmo se o Strážcích říká, že jsou páteří i kotvou společnosti. Tuto pověst si získávají svou spolehlivostí, loajalitou, ochotou pomoci i za cenu oběti, spořádaností, úctou k autoritám a pílí. Zájmy společnosti staví nad své. Těchto lidí je mezi námi zhruba 38 %.

Do pracovního procesu vnášejí především svou logistickou inteligenci. K jejich nápadným schopnostem patří respekt k postupům, předpisům, pravidlům a hierarchiím všeho druhu. Pro Strážce „autorita tkví v systému“. Pro SJ je příznačná úcta k funkci. Je-li někdo k něčemu zmocněn, budou SJ poslední, kdo bude jeho pravomoci zpochybňovat. Dají více než jiní na rady povolaných či kvalifikovaných lidí, které vnímají jako odborníky. Nemilují „pomíjivé“ novoty. Jsou neocenitelní tam, kde je třeba zavést stabilitu, řád a pořádek. Jejich podřízení vědí, že ve stejných situacích se budou chovat konzistentně a na čem s nimi v danou chvíli jsou. Je největší tradicionalista ze všech temperamentů.

Manažeři tohoto temperamentu mívají vše dobře předem připraveno a důkladně prostudováno, dokáží v pravou chvíli odkázat k faktům. Jakožto Usuzující (J) mívají na mnoho věcí silné vlastní názory, a zejména STJ je neváhají projevit.

Silné a slabé stránky

Silné stránky

Manažeři SJ se nejlépe uplatní tam, kde jde o vytvoření toho, co organizaci stabilizuje, chrání před rozkmity, před nepřízní živlů a náhlými událostmi. Umějí být odhodlaní a rázní. Rádi rozhodují, protože věci mají být jasné a uzavřené, nejlépe podle precedentů. Dobře rozumějí tradicím, které jejich organizace má, a snaží se je udržet. Chápu a ctí předpisy, spatřují ctnost v tom, dodržet je. Mívají realistický odhad, jak jim která činnost bude dlouho trvat, sotva kdy udělají chybu v údajích nebo jiných detailech, odvádějí precizní a přesnou práci, většinou v mezích rozpočtu a včas, a co slíbí, to splní. Před tím, než se do něčeho pustí, se rádi rozmyslí, zhodnotí důsledky a rozváží praktické dopady. Úlohy s otevřeným koncem jim působí nepokoj a příliš nechápu lidi, kteří s rozhodováním otálejí a kteří si předem jasně nevytýčí cestu a nenaplánují postup. Nadřazení vědí, na čem s nimi jsou a totéž platí i o podřízených. Nevynikají v oceňování, bývají však spravedliví. Dokáží zpravidla vést efektivně schůze a porady.

Možné slabiny

SJ snáze než jiné vyvede z rovnováhy, když věci nejdou, jak mají, jsou-li ve zpoždění, je náhle méně lidí či přečerpal-li se rozpočet. Jejich preference pro uzavřené věci může vést k tomu, že se někdy rozhodují příliš brzy, dříve než mohou rozpoznat, že situace má nové rysy, které by vyžadovaly nějaké méně standardní řešení či postup. Může se jim stát, že konzervují i to, co se již začíná přežívat, protože ne vždy jasně vidí věci celostně, v širších souvislostech, a může jim uniknout „velký obraz“ či rodící se latentní trend. Víra ve vyšší poslání a nadřazené bytí organizace může vést až ke slepé poslušnosti, popřípadě k bezduchému provádění příkazů a opakování stále týčž úkonů. Mají příležitostný sklon k tomu, co mohou ostatní pokládat za sýčkování, vidět všechno spíše černě a k předvídání neblahých důsledků čehokoliv. Někdy je zaujetí pro prevenci, příprava na kalamity, které třeba nakonec ani nenastanou, natolik zaměstná a vyčerpá, že jim už nezbude mnoho času a energie na nic jiného. Jejich tradicionalistickému a někdy i asketickému naturelu nejde na rozum, jak mohou být lidé výkonní, aniž by tvrdě, soustavně a dlouho pracovali. Toto přeceňování vnějších aspektů výkonu může vést k tomu, že kladou přehnaný důraz na kázeň, například dodržování pracovní doby, na úplnost výkazů hlášení a podobných administrativních náležitostí a nedůvěřují tvořivějším a méně obvyklým metodám práce. Svázání svým obrovským smyslem pro zodpovědnost a vrozená důkladnost, jež se někdy,

u ISJ, propojují s nižší schopností delegovat anebo snahou po podřízených vše ještě raději zkontrolovat, mohou mít trvalý a neodbytný pocit přepracovanosti a únavy, která snad nikdy nepomine.

3.1.2 Hráči (SP)

Kombinují Extravertní Smysly (SE) a Vnímání (P), mívají ze všech temperamentů největší smysl pro realitu, věcnost a účelnost. Jádrem jejich temperamentu je tedy kombinace SP a patří k němu čtyři typy, ISTP, ESTP, ISFP a ERSP, které se od sebe v některých rysech odlišují, mají však stejně zásadní podobnosti. Dohromady je jich rovněž kolem 40 %. Do pracovního procesu přinášejí tzv. taktickou inteligenci. Umějí bleskurychle vyhmátnout podstatu věci a přeložit ji, jak říká Čakrt (Čakrt 2012, s. 82) v pro všechny chutné úpravě jakoby na podnose. Svěbytným znakem tohoto temperamentu, který se často vzpírá různým poutům, vazbám a závazkům, jsou volnost a nevázanost. Ideální pro něj je dělat si, co chce a také kdy chce. To ale v synchronizovaném prostředí organizací bývá jen zídka vítáno a jenom vzácně možné. Kalkulovat, vyčkávat, střídat, připravovat se na zítřek pro SP není. Život je to, co je teď, zde a nyní. Minulost je za námi, mrtvá, a zítřek, kdoví, nemusí třeba vůbec nikdy přijít. SP využijí a do své právě vykonávané činnosti zapojí všechny zdroje, které mají k dispozici. Nemají zvyk šetřit si „na potom“. Nemají sklon je „slyšet“ pro sebe. Rádi se rozdělí a nabídnou cokoli z toho, co je jim v daný okamžik dostupné. Ve světě SP se o všem dá vyjednávat, nic není nikdy nadobro ztraceno, existuje-li alespoň stíneček naděje, že to lze získat. Proto zpravidla dobře čelí krizovým situacím. Dlouho se dokáží smířovat s předpisy, nařízeními, řády, zvyklostmi a obyčejí, krize však všechno mění a to, co platilo před chvílí, za normálních okolností, už není nadále závazné. Jejich organismem projede impuls a náhle se projeví jejich pravá povaha. Nová situace vyžaduje nové přístupy a staré závazky jsou jenom přítěží.

Jejich sebedůvěra a neohroženost do značné míry vyplývají právě z jejich zakotvenosti ve skutečnosti, vlastnosti, která bývá, jak už víme, nejsilněji vyvinuta u Hráčů, kteří disponují dominantním extravertním Smyslovým vnímáním (SE), to je ESTP a ESFP. Ostatní by možná šli záležitost řešit obtěžkáni závažími těch či oněch předpokladů a těch či oněch zkušeností, ohledů, regulí, tradic či doporučení toho či onoho mocného, dívali se na to tou či onou optikou a z toho či onoho pohledu. SP ale vidí to, co je. Nic si nevymýšlejí, nic nepřikřašují. Mají nos na vystopování, vyčechání příležitosti, po které jsou schopni

bez váhání skočit. Nic pro ně není natolik svaté, aby se o tom nedalo jednat, nic není natolik stálé, aby se to nedalo změnit.

Povinnost, moc a duchovno lidem tohoto temperamentu neimponují a mají pro ně jenom druhořadou důležitost. Mají sklon k akci, dispozici okamžitě jednat z náhlého popudu. Nejlépe se cítí v situacích, kde sama činnost, její průběh, vlastní proces, je sama sobě smyslem. Tento aspekt u nich často překrývá cílové nebo účelové zaměření toho, co dělají. Pro ně jsou rozhodující vlastní pocity a důvody. Bývají rozenými vyjednaváči, kteří vždy nakonec nějak dospějí k dohodě. Při vyjednávání není nic nedotknutelné, nic není jednou pro vždy dáno. Tam, kde bývá každá strana ochotna ustoupit nanejvýš o píď, nejlépe však vůbec, a získat při tom pro sebe co nejvíce, Hráči dokáží téměř zázračně vytušit jejich nejtajnější poklady, vytáhnout je na světlo a zvolat: „To se podívejme. Na stůl s tím, o tom se také bude vyjednávat!“ Když se do jednání SP opravdu pustí, mohou si ostatní někdy připadat jako školáci, které přistihli při kouření na záchodě. Skvěle si vedou v krizích, v situacích, kdy vše je podřízeno jedné stěžejní věci, záchraně firmy, zakázky, cti či života, nejlépe tam, kde je nutná nějaká výjimečná akce a kde se jim leccos promine, zejména prohřešky proti oficiálnímu ustálenému způsobu řešení věcí či ne vždy náležitě uctivé vystupování vůči váženým a výše postaveným osobám. Řeší to, co je třeba, efektivně a pragmaticky jako nikdo druhý. O všem rozhodují s brilantní rázností v takových situacích. Vyzařuje z nich odhodlaná autorita, již ostatní respektují. Ale pozor! Je-li krize zažehnána, mohou se Hráči za čas začít nudit a začít sami vytvářet situace, v nichž se uplatní jejich hlad po adrenalinu. Daří se jim pod tlakem a nevadí jim, dýchá-li jim na záda nebezpečí a riziko. Někdy jednají podle zásady „je lepší žádat potom o prominutí, než předem o souhlas“, a tak často stavějí své okolí před hotovou věc. Jejich intelekt je taktický, na rozdíl do diplomatického intelektu NF, strategické NT a logického SJ. SP bývají impulzivní. Pro jejich praktičnost bývají někdy příznačné drama a efekt. Hráči jsou schopni vynaložit veškeré úsilí, aby dosáhli toho, co chtějí, co si umanuli.

Silné a slabé stránky

Silné stránky

Manažeři SP jsou praktičtí a pragmatičtí v každém významu tohoto slova. Zvládají konkrétní a reálné úlohy se záviděníhodnou výkonností. Snadno se adaptují na nové podmínky a situace, u jednoho a téhož dlouho nevydrží. Manažeři tohoto typu často vědí lépe než jiní, jak to v organizaci skutečně chodí, protože jejich všímavosti ujde máloco. Hráči se většinou nesnaží nějak přechytračit předpisy, řády a procedury, ale spíše je využít v celém jejich rozsahu, nezdědka neotřelým přístupem, a vykládat si je netradičními způsoby. Netrápí se nad tím, co nemohou změnit. Přínosy manažerů SP spočívají v tom, že umějí věci uvést do pohybu. Nejlépe se jim vede, mohou-li plánovat a rozhodovat ústně – jenom ne tabulky a psané dokumenty. Vynikají ve vyjednávání a v rozpoznání velkých problémů, dokud jsou ještě malé a zabránit jim. Věci pod jejich vedením jdou hladce a bez velkých výkyvů, protože mají dar rozpoznat včas náznaky nehod a selhání. Jsou schopni být sami i prostřednictvím svých podřízených vysoce produktivní, mimo jiné také tím, že pro „své“ lidi zařídí vše potřebné a co nejvhodnější podmínky, jaké se dají obstarat. Hráči potřebují podporu administrativního či jiného obslužného aparátu.

Možné slabiny

SP nebaví teoretizování a nechtějí mít nic společného s abstrakcemi. Neradi plánují, spíše řeší věci na pochodu tak, jak přijdou. Nepotrpí si na rozdíl od Racionálů, na „intelektuální gymnastiku“. Při vši své adaptabilitě mohou mít potíže s tím, čemu sami nepomáhali na světě. Protože, žijí natolik ponořeni do přítomnosti, že pro ně nemusí být vždy snadné plnění minulých závazků stejně jako myšlení na budoucnost. To z nich činí občas poněkud těžko předvídatelné lidi s mnohdy nevysvětlitelnými zvraty v chování a prioritách. Jsou-li STP, bývají více orientováni na věcné výsledky, na procesy než na lidi. Mohou být poněkud neosobní a nepříliš dobrými psychology. Souvisí to také s tím, že se častěji než jiní mohou o lidech dopouštět ukvapených úsudků, které se pak třeba ukáží jako mylné. Mohou působit povrchně, jako někdo, kdo se nepouští do hloubky věcí, pro nic se doopravdy nenadchne, ikdyž, na druhé straně, se sotvakdo doopravdy rozzlobí.

3.1.3 Racionálové (NT)

Manažeri Racionálního temperamentu NT se opírají o kombinaci iNtuice (N) a Myšlení (T), což znamená, že k němu náležejí typy INTP, ENTP, INTJ a ENTJ. Racionálů je mezi námi cca 12 %. Mají touhu věci zvládnout, být nad nimi, proniknout do nich, pochopit je a pomocí tohoto pochopení je zkrotit a zapřáhnout do služby. SP nijak zvlášť nezajímá, proč něco funguje, jen když to dělá, co chceme a slouží to svému účelu. NT se ptají proč (nebo proč ne) a nemusí se trápit tím, k čemu je to dobré, SP se táží jak. Racionálové bývají nejvíce ve své kůži při koncepční práci směřující kupředu, za hranice dneška a přítomné chvíle. Světu nabízejí svou strategickou inteligenci, která bývá pro svou abstraktní intuitivní povahu na první pohled méně viditelná než konkrétní logistická a taktická inteligence lidí s preferencí S. Nejlépe se jim daří, mají-li navrhnout nějaký systém, soustavu, model, pospojovat věci dohromady, načrtnout zásady a základní směry, být v nejširším slova smyslu architektu, konstruktéry. Baví je řešit obecné, zásadní, až na samou dřeň do hloubky jdoucích a nejsložitějších úloh. Baví je vymýšlet a řešit věci poprvé. Netěší je údržba. Uvažují v tak širokých souvislostech, až někdy mohou ztratit ze zřetele každodenní záležitosti. Chtějí umět věci ovládat. Fascinace mocí není u nich nutně převaha nad lidmi, byť mezi politiky je mnoho Racionálů, nýbrž nadvláda nad přírodou. Nesnášejí opakované chyby. Jsou vábeni schopností kontrolovat, předpovídat a vysvětlovat události, jevy a přírodní zákonitosti, umět je využít a zapřáhnout. Nedávají jim spát tajemství, paradoxy, skryté významy a smysly, ale vyhýbají se tomu, co je triviální a zřejmé. Zde možná tkví kořen jejich jisté společenské neobratnosti, který se projevuje nezájmem o společenské konvence, což ke své škodě bohužel umějí nezaobaleně a netaktně dávat najevo. Tento nezájem a nevšímavost však nebývá osobní, stejně roztěkaní mohou být i vůči sobě samým, což se nejviditelněji projevuje v „péči“, kterou věnují o své tělesné schránky a zevnějšek. Ve prospěch velikosti ducha a síly intelektu NT nejméně ze všech lidí zajímá jejich vzhled, a jak působí na jiné. Oděv je pro ně funkční záležitost, a proto podle zásad minimaxu se nestarají o to, jak vypadá, ale zda plní své poslání, zda hřeje, je pohodlný a nestojí příliš mnoho. Nezájem o vlastní vzhled se kromě ošacení také často týká velmi nahodilé péče o vlasy, kosmetiku, zdravé stravování nebo tělesnou kulturu. S tím souvisí i další rys jejich povahy: bez zlého úmyslu mohou být nechtěně necitliví a nevšímaví vůči emocionálním stavům jiných a zbytečně chladní v mezilidských vztazích. NT bývají otevření novotám a změnám. Rádi popřávají sluchu a pozornosti

novým myšlenkám a nápadům, jsou schopni dobře přijímat nové postupy a vyrovnat se s novými předpisy, ale pouze tehdy, uznávají-li, že jim dávají smysl a že jde o změnu k lepšímu. Vysoce hodnotí sebekázeň, inteligenci a vůli. Je pro ně typická orientace na budoucnost. Snadněji než jiní vyvolávají v lidech pocit, že nejsou intelektuálně dost na úrovni. To časem může vést k tomu, že ostatní zaujmou vůči nim obranné postoje či se pasivně uzavřou a pak stále méně usilují o komunikaci.

Silné a slabé stránky

Silné stránky

Manažeři typu NT bývají architektury budoucnosti a změn. V centru jejich pozornosti jsou možnosti, potenciál. Jsou schopni odhadnout, co bude potřebovat budoucnost, co bude příštím logickým důsledkem naší dnešní činnosti nebo nečinnosti. Mají schopnost vidět, jak by měly obor, produkt nebo firma vypadat za několik let, načrtnout vizi. Už méně vidí detaily a konkrétní obrysy takovýchto projektů a plánů.

Možné slabiny

Racionálové mohou jako všichni T sklon být poněkud mezilidsky necitliví, mít chabý odhad na lidi, být netrpěliví a neumět vždy věci správně načasovat. Snadno uvěří domněnce, že chladná intelektuální elegance a logická konzistence jejich myšlenek musí každého a za všech okolností okamžitě okouzlit a přesvědčit – většinou tou tak ale nebývá. Jejich záliba v zásadách a principech jim brání vcítit se do pocitů jiných, uvědomit si, co jim způsobuje radost či bolest, bývají proto někdy pokládáni za chladné a lehce odtažené, za lidi, k nimž není snadno, a někdy také radno, se přibližovat. Ve vedoucím postavení nebývají silní v pochvalách. To, ve spojení se sklonem všech T pomáhat spíše kritikou a poukazováním na to, co není dobře, jim také příliš nepřidává na popularitě.

3.1.4 Idealisté NF

Idealistickým manažerům temperamentu NF se prolíná iNtuice (N) a Cítění (F). Kombinace iNtuice (N) a Cítění (F) jim často propůjčuje nadprůměrné mezilidské dovednosti, jež u jiných temperamentů nacházíme mnohem vzácněji. Za to vděčí své diplomatické inteligenci. Ta jim umožňuje v lidech objevit a probudit jejich dřímající skryté síly, dobré i ty špatné. Pro NF stojí v popředí osobní integrita a autenticita, osobní proměna, proces „stávání se něčím“. Kolem svého cíle, kolem toho, čím by měl být, zprvu jen obcházejí, zdráhavě se k němu přibližují, protože jeho dosažením jej jako cíl vlastně

zneplatní a zruší. „Jak dosáhnout cíle, když cílem je mít cíl?“, táží se sami sebe v mučivém tápání. Jejich skutečné já spočívá v hledání vlastního já, smyslem života je hledat smysl života. Jsou v ustavičném procesu stávání se sama sebou a nikdy se sami sebou stát nemohou, protože dosažením kýžené mety ji vlastně ruší a popírají. Nechtějí být jedněmi z davu, chtějí, aby po nich něco zůstalo. NF se trápí tím, jak si ostatní budou jejich činy vykládat. Rádi by, aby byli obdivováni, oceňováni, aby měli přesah nad rámec všední každodennosti. Nezájem je největším trestem a příkořím. Zvláštností Idealistického temperamentu je, že současně prožívají a také vědí, že prožívají, a své prožitky zkoumají. Dívají se na sebe jakoby s odstupem a kladou si otázku: „Působí to na mne správně?“ Tento jejich jakoby trochu schizofrenní sklon ztrácet kontakt a vládu nad svými bohatými city jde proti jejich snaze o hluboký vnitřní soulad a působí jim vnitřní trápení. Touha Idealistů zapsat se do životů a paměti lidí bývá vedena touto jejich snahou o dosažení integrity. Nepřekvapí nás proto, že mívají sklon prožívat život jako drama, v němž není náhod, a každé setkání, každá narážka či vyřčená věta má svůj význam, svou interpretaci. Do setkání i vztahu vnášejí prvek nějakého výjimečného významu, vyššího smyslu, ale který ostatní nevnímají nebo nejsou schopni či ochotni pochopit. NF mohou působit jako hystrióni, kteří přehrávají a dramatizují kdejakou prkotinu, jako lidé, kteří nenechávají stále něčím unášet a omračovat, dodávají i běžným událostem rozměry, které jim nenáleží a nestojí oběma nohama na zemi. Bývají vnímaví a citliví vůči nejjemnějším nuancím v komunikaci, verbální i nonverbální, metaforám v gestech i mluvě, zachytí i velmi subtilní změny v mezilidské atmosféře, zejména chlad a nezájem. Jak vášnivě umějí obdivovat a milovat, umí i odmítat a nenávidět. Krátkodobě mohou mít NF potíže zvládat své emoce, radost, hněv či nelibost a reagovat nečekaně nezdrženlivě, ublíženě i radostně, bouřlivě až cholericky.

Silné a slabé stránky

Silné stránky

Přednosti manažerů NF souvisejí především s jejich osobním kouzlem a péčí o lidi, kteří jsou jim „svěřeni“. Jejich formulační dovednosti jim umožňují efektivně komunikovat nejen na rovní věcné a úkolové, ale také osobní a mezilidské. Umějí se pro věci nadchnout a tato jejich schopnost bývá nakažlivá. Bývají plni nápadů a někteří jsou i nadmíru hovorní. Někdy tím ostatním mohou jít na nervy, protože se někdy o cokoli, co se jim zrovna vylíhne v hlavě, okamžitě chtějí podělit s ostatními, honem jim to vyklopit a znát jejich názor. Nesnesou komunikační „diету“, jak to nazývá Čakrt (Čakrt 2012, s. 104).

Typické pro jejich styl řízení jsou neustálé úsilí a neutuchající schopnost ve všem špatném vidět něco dobrého, přeměňovat problémy na příležitosti. Co by jiní viděli jako potíž, v tom Idealisté spatřují možnost něčemu se naučit a udělat to příště lépe. Zapomenou na včerejší negativa, nepříjemné události a za krátký čas převládne optimistická stránka jejich paměti, která má sklon zbarvovat minulost a především budoucnost růžovými tóny. Svě vlastní problémy si nechávají pro sebe, „neotravují“ jimi jiné. Často a nadšeně a upřímně chválí, vydávají tolik vzrušující energie, že potřebují také „dobít baterie“, což pro ně je možnost někomu se vyzpovídat, kdo projeví účast. NF potřebují chválu a ocenění a je jedno zda od nadřízených, kolegů či podřízených.

Manažeři NF bývají živými příklady síly pozitivního myšlení a orientace.

Možné slabiny

Manažeři NF mohou být někdy ohroženi tím, že jednoho dne mohou shledat, že zájmy a potřeby ostatních si vyžadují tolik jejich času, pozornosti a energie, že jim ho pro ně samé příliš nezbyvá. Protože chtějí upřímně každému vyhovět, mohou se ocitnout mezi mlýnskými kameny požadavků svých nadřízených a očekáváními podřízených. V tom, jak věnují svůj čas jiným, bývají natolik štědrí a nekritičtí, že časem mohou začít zanedbávat sami sebe, rodinu, povinnosti. Mívají sklon čas od času rozhodovat na základě svých osobních vztahů k dané osobě, než vycházet z nestranných hodnocení, mívají své osobní oblíbené a nepřátele. Ne vždy příliš dobře se vyrovnávají s kritikou. Mají sklon brát si takovou situaci osobně a vinit sami sebe i za chyby a zanedbání jiných. Někdy stačí i jen to, že něco neklape, nemusí jít přímo o kritiku. Jsou schopni pro své podřízené vytvořit atmosféru, v níž se všichni cítí zapojeni do společného úsilí a současné mít nebývalou míru volnosti a prostor pro vlastní iniciativu. To se ovšem může zvrtnout v to, že lidé kolem nich sice kvetou, ale uložené úkoly nejsou plněny.

3.2 Testové otázky

Kdo byl Carl Gustav Jung?

S čím konkrétně v oblasti psychologie je toto jméno spojeno?

Jung uvedl do psychologické terminologie řadu termínů, uveďte dva nejznámější.

Kdo byl Sigmund Freud? (Sigmund Freud byl lékař–neurolog, psycholog a zakladatel psychoanalýzy. Narodil se v moravském Příboře v německy mluvící židovské rodině

pocházející z Haliče.)

Jak spolu souvisí jméno Jung a Freud?

Vysvětlete pojmy Extraverze a Introverze.

Uveďte 3 základní dvojice dimenze osobnosti dle Junga.

Extraverzi vytváří 6 složek, typických pro lidi této orientace, vyjmenujte je.

Vyjmenujte alespoň 4 tendence lidí s Extravertní orientací.

Introverzi vytváří 6 jiných složek, typických pro lidi této orientace, které to jsou?

Vyjmenujte alespoň 4 tendence lidí s Introvertní orientací.

Popište alespoň 3 rozdíly mezi lidmi s převahou Smyslového a iNtuitivního vnímání.

5 složek, kterými je tvořena typologická preference ke Smyslovému vnímání jsou...

Vyjmenujte alespoň 4 sklony lidí ke Smyslovému vnímáním.

5 složek, kterými je tvořena typologická preference iNtuitivnímu vnímání jsou...

Vyjmenujte alespoň 4 sklony lidí s iNtuitivním vnímáním.

Lidé s preferencí Myšlení jsou "poskládaní" z těchto 5ti složek...

Tendence lidí s převahou myšlení jsou... uveďte alespoň 4...

Lidé s převahou Cítění jsou tvořeni těmito 5ti složkami...

Tendence lidí s převahou Cítění jsou... uveďte alespoň 4...

Jak se projevují lidé s převahou Myšlení a Cítění, uveďte alespoň 3 rozdíly.

Lidé s Usuzující tendencí mají sklony... uveďte alespoň 4.

5 charakteristických prvků pro Usuzující orientaci jsou:...

5 charakteristických prvků pro preferenci Vnímání jsou:...

Lidé zaměřeni na Vnímání mají sklon... uveďte alespoň 4.

Kombinace funkcí a jejich orientace tvoří 8 základních mentálních nástrojů. Jsou to nástroje vnímání neboli způsoby, jakými bereme na vědomí skutečnosti vnějšího nebo vnitřního prostředí... uveďte jaké:

1..... -.....

2.....-

3.....-.....

4.....-.....

Ty doplňují právě 4 nástroje Usuzování, neboli to, jakými tyto informace shledáváme, způsoby, jimiž je organizujeme a pořádáme a jak dospíváme k závěrům:

1..... -.....

2.....-

3.....-.....

4.....-.....

Vyjmenujte 4 základní manažerské typy.

Uveďte vždy alespoň 3 silné a 3 slabé stránky „Hráčů“.

Uveďte vždy alespoň 3 silné a 3 slabé stránky „Idealistů“.

Uveďte vždy alespoň 3 silné a 3 slabé stránky „Strážců“.

Uveďte vždy alespoň 3 silné a 3 slabé stránky „Racionálů“.

Jaké procento populace přibližně tvoří Racionálové?

Jaké procento populace přibližně tvoří Strážci?

4 Krizové situace a řešení konfliktů

Potíže a problémy nevznikají jen tak z ničeho. Naopak, jsou důsledkem nějakých příčin. Stejně tak důležité, jako mít přehled o tom, jak budeme postupovat při řešení problémů je také schopnost rozhodnout a poznat, kterým z problémů se musíme zabývat jako prvním.

Podíváme se na problematiku řešení konfliktů z pohledu knihy Milana Nakonečného (Nakonečný 2005, s. 206), který upozorňuje na fakt, že řešení sociálních konfliktů patří mezi důležité úkoly personálního řízení, protože neřešené konflikty mohou působit hromadnou demotivaci zaměstnanců tím, že vytvářejí nepříznivé klima napětí, potlačovaných nebo zjevných agresí a další nežádoucí důsledky. Řešení konfliktů s jedinci a skupinami zabírá až 40 % pracovní doby personálních manažerů. Sociální konflikt lze chápat jako střetávání neslučitelných zájmů, postojů, rolí, způsobů chování mezi jedinci nebo skupinami. Neřešené konflikty působí destruktivně na psychiku jejich účastníků, kterými mohou být i další osoby do původního konfliktu vtažené. Neřešené konflikty prohlubují nepřátelství mezi jejich subjekty, deformují jejich vzájemnou sociální percepci a vytvářejí bludný kruh vzájemného, obvykle vzrůstáním intenzity charakteristického, vzájemného trestání. Objevuje se tzv. lobbing (napadání), v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako psychostres, kdy se jeden z partnerů konfliktní dvojice stává v důsledku opakovaných a zvýšených agresí oběti druhého, který ve vzájemném střetávání získal převahu a kontroluje nyní chování své oběti. To, jak je známo z případů manželského poradenství, může mít velmi drastické stresující formy. (Nakonečný 2005, s. 206)

4.1 Konflikt obecně

Slovo konflikt (z lat. *confligó, conflictum*) obecně znamená srážku či střet dvou nebo vícero, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí. Konflikt bývá doprovázen nejistotou, nervozitou, strachem a může vést k frustraci i agresii. V konfliktu se mísí prvky věcné a iracionální. Pro vyřešení konfliktu je často nutné uvážit více alternativ.

Máme 3 základní typy konfliktů:

- skrytý (latentní) nebo otevřený, případně násilný,
- názorový nebo mocenský,
- vnitřní (interpersonální, vnitřní dilema) nebo vnější (intrapersonální).

Konflikt může být:

- konflikt vztahů - například manželský trojúhelník,
- konflikt hodnot - spor mezi dvojí povinností nebo touhou,
- konflikt zájmů - mezi zájmem instituce a osoby, jež ji zastupuje,
- konflikt informací - rozpor údajů nebo jejich interpretace,
- konflikt strukturální - mocensky nevyvážené organizační struktury,
- konflikt role - rozdílné definice role v závislosti na vztahu k nositeli.

Chování v otevřeném konfliktu:

Otevřený konflikt dvou osob může vyvolat jednání, chování nebo reakce partnera, daná například:

- ✓ osobnostními dispozicemi
- ✓ aktuálním psychickým stavem
- ✓ frustrací, nesplněným očekáváním
- ✓ absencí alternativních voleb
- ✓ záměrem jako prostředek k získání převahy
- ✓ nedorozuměním, chybným chápáním chování, projevů, osobností partnera
- ✓ nezvládnutím aktuální role

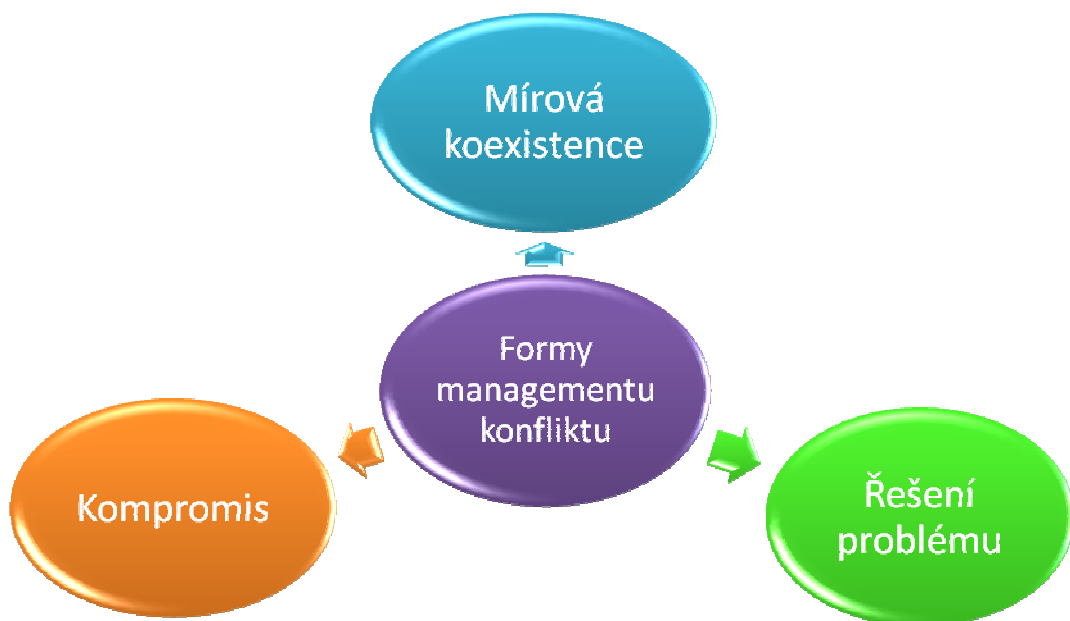
Druhy motivačních konfliktů:

- ❖ konflikt dvou pozitivních motivů - jedince lákají dva cíle, ale nelze se věnovat oběma (např. volba mezi dvěma televizními programy)
- ❖ konflikt dvou negativních motivů - buď splnit nepříjemný úkol nebo přijmout trest za jeho nesplnění
- ❖ konflikt mezi pozitivním a negativním motivem (např. dítě by rádo pohladilo psa, ale bojí se ho)
- ❖ dvojitý konflikt kladné a negativní motivace (dítě by chtělo vylézt na strom a bojí se, chce získat obdiv kamarádů, a zároveň se bojí nezdaru)

(www.wikipedia.org)

4.2 Management konfliktu

V organizacích se uplatňuje management konfliktu, který má podle M. Armstronga (citováno dle Nakonečný 2005, s. 206) 3 následující možné formy:



Obrázek 5 - Základní přístupy k řešení konfliktu (Nakonečný 2005, s. 206)

❖ **Mírová koexistence** – Cílem řešení je urovnání sporu, které vyžaduje množství pečlivě analyzovaných informací, výměnu názorů mezi účastníky konfliktu, která by byla oproštěna od nemístných vzájemných napadání, tj. byla by věcná (osobní nezaujatost lze ovšem vyloučit jen stěží, stejně jako pozitivní účinek racionální argumentace tam, kde vystupují afekty mezi subjekty konfliktu).

❖ **Kompromis** – může být vlastně předpokladem či důsledkem zdařilého mírového řešení konfliktu, které je založeno na trpělivém vyjednávání, a je založen na tom, že „ani jedna strana nevyhrává, ani neprohrává“, ale vyznačuje se tím, že pro řešení „neexistuje žádná správná nebo nejlepší alternativa“.

❖ **Řešení problému:** podstatou konfliktu je nějaký problém a ten vyžaduje řešení, tedy změnu dané situace, která by ovšem byla žádoucí pro obě strany nacházející se v konfliktním vztahu. Řešení konfliktu je preferováno před jeho pouhým urovnáním, protože je provází naděje na ukončení konfliktní situace. Abstrahujeme-li od formy nepřátelského konfliktu a vezmeme-li na zřetel konflikt odborných názorů na nějaký problém, označuje se to jako „kreativní konflikt“, který může mít pozitivní důsledky, když zvítězí objektivně lepší názor, ale i ve velmi odborných konfliktech se často místo kreativity objevují osobní ataky a averze. Za optimálních předpokladů vede takové vyřešené věcně odborné střetnutí ke změnám k lepšímu, tedy k pokroku. Řešení ovšem vyžadují konflikty všeho druhu, tedy i ty, které vznikly ze střetnutí postojů a jsou zatíženy afekty a nepřátelstvím mezi stranami konfliktu.

Konflikt velmi často vyžaduje zprostředkovatele, neboť jedinci nebo skupiny nacházející se v konfliktním vztahu nejsou schopny bezporuchové komunikace nutné k překonání konfliktu. Proto se zavádí tzv. mediace, komunikativní zprostředkování mezi konfliktními stranami, které vytváří lepší podmínky pro řešení konfliktu a má řadu různě označovaných a vytyčovaných fází, probíhajících jako úvod ke konečnému řešení konfliktu.

Základními úkoly personálního řízení ve vztahu ke konfliktům v organizaci jsou:

- ✓ Předcházení konfliktům,
- ✓ Pokud už konflikty vznikly, jejich konstruktivní řešení, které předpokládá komunikaci mezi konfliktními stranami a ochotu k řešení konfliktu, která je obvykle důsledkem řízení této komunikace.

Slovo konflikt má obvykle význam nepřátelského střetnutí, nemilosrdného boje o něco, avšak je třeba rozlišovat destruktivní a konstruktivní konflikty: první se vyznačují nepřátelstvím mezi subjekty konfliktu, jsou to proti sobě stojící agresivní a bojující strany, každá se snaží o vítězství nad tou druhou stranou, obvykle o vítězství spojené se zničením protivníka. Tento druh konfliktu se tedy vyznačuje vzájemnou agresí a afekty. Ale jsou také konflikty odborných názorů, kdy protivník není nepřítel a jde tu o řešení nějakého problému vědeckého, filozofického, technického apod. a tyto konflikty nemusí být provázeny vzájemnou agresí a nepřátelstvím. Jde tu o věcný spor, často v zájmu obou stran vyžadující řešení, tedy o konstruktivní konflikt. Dějiny však ukazují, že mnoho takových odborných sporů bylo nepřátelstvím provázeno, že docházelo k vzájemnému osočování a zostouzení protivníka, že se tedy ani konflikty tohoto druhu nevyhnuly antipatiím a agresím. Obvykle je každý konflikt emociogenní a nelze dost spolehlivě předvídat, jakým směrem se budou jím vyvolané emoce vyvíjet. Životně důležité neřešené konflikty (např. dlouhodobé trvale konfliktní manželství) mohou znamenat pro obě strany silný stres se všemi negativními důsledky. (Nakonečný 2005, s. 207 – 211)

4.3 Strategie zvládání konfliktu

Tabulka 12 - Přehled způsobů řešení konfliktů (Nakonečný 2005, s. 208)

Horší strategie	Lepší strategie
Vyvíjíte nátlak.	Pokoušejte se přesvědčovat.
Napadáte druhé osobním způsobem.	Těžištěm učíte problém.
Pokoušíte se sám zvítězit a druhé zničit.	Hledejte společnou cestu k vyřešení problému.
Stanovíte své soudy příliš brzy.	Buďte i nadále otevřený argumentům, které vás mohou přesvědčit.
Jste upnutý na určité pozice.	Dávejte najevo svou otevřenost i pro jiná stanoviska a postoje.
Pro vás existuje jen „buď a nebo“. Jiné možnosti jsou tím omezeny.	Ať pro vás existuje „více či méně“, tedy široká paleta možností.
Pokoušíte se zlomit vůli, odhodlanost,	Pokoušejte se druhého přesvědčit věcnými

záměr těch druhých.	argumenty.
Záměrně druhého stresujete (např. časovým faktorem) a neponecháváte mu žádnou možnost ústupu.	Vycházejte druhému vstříc, ten pak může změnit svůj postoj bez ztráty tváře.

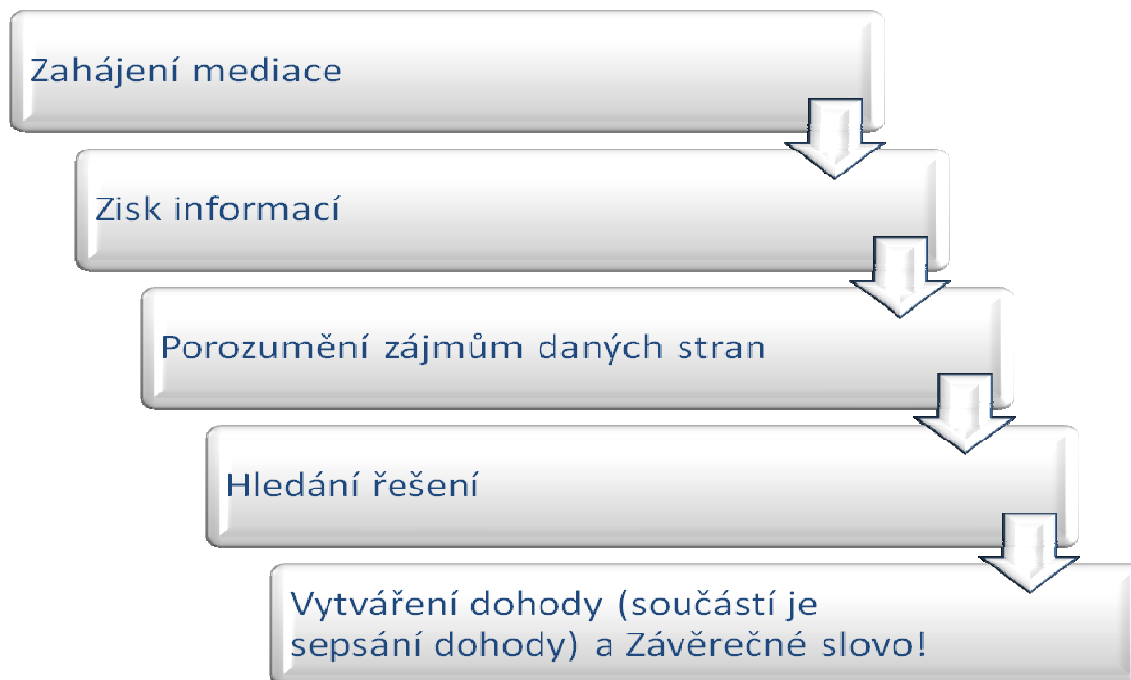
Hovoříme-li o řešení konfliktů v organizaci, máme na mysli konflikt mezi jedinci (obvykle mezi nadřízeným a podřízeným), mezi skupinami a mezi skupinou a organizací, a to především konflikty týkající se věcných problémů, nicméně nezřídka provázené vzájemnými averzemi subjektů konfliktu. Základním předpokladem řešení konfliktu je komunikace mezi stranami, které jsou v konfliktním vztahu, avšak tento druh vztahu komunikaci mezi těmito stranami často znemožňuje. Proto přichází ke slovu výše zmíněná mediace, tj. zprostředkování mezi konfliktními subjekty, kterého se ujímá třetí strana, mediátor. Mediace je, dle Holé (Holá 2003, citováno z Nakonečný 2005, s. 208) způsob řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kodifikovaná osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání. V praxi organizace je tato metoda používána teprve asi třicet let a jde v ní nejen o vyřešení konfliktu, který je spojen s agresí, a tedy i s hrozbou negativních důsledků, tedy o dohodu, nýbrž také o smíření konfliktních stran. Mediace je tedy ve své podstatě metodou komunikace směřující k redukci konfliktu: „komunikace je příčinou, projevem a řešením interpersonálního konfliktu“. Za základní principy mediace pokládá Holá (citováno dle Nakonečný 2005, s. 208) dobrovolnost, důvěrnost a důvěřivost, kooperativnost, orientaci na budoucnost, pochopení odlišnosti, hledání nových možností, nestrannost, zodpovědnost a svobodné dobrovolné rozhodování. Vyplývá z toho, že mediátor musí být velmi dobrým znalcem lidské psychologie, neboť je v podstatě obratným vyjednávačem. Mediace, to je především zprostředkované a řízené vyjednávání mezi konfliktními stranami, které ovšem na zprostředkovatele klade značné nároky. Různé způsoby vyjednávání, podle L. Holé (citováno dle Nakonečný 2005, s. 209):

Tabulka 13 – Přehled způsobů vyjednávání (Nakonečný 2005, s. 209)

Způsoby vyjednávání		
Poziční		Principiální
Měkké	Tvrdé	
Účastníci jsou přátelé. Cílem je dohoda.	Účastníci jsou protivníci. Cílem je vítězství.	Účastníci řeší problém. Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky.	Účastníci požadují ústupky.	Oddělují lidi od problému.
Jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkkí, pokud jde o lidi a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Řeší bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
Neodkrývají své zájmy.	Matou, pokud jde o zájmy.	Vyhýbají se stanovení limitů.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující se dohodnout.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které budou akceptovat jen oni.	Vypracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na svých pozicích.	Využívají objektivních kritérií.
Snaží se vyhnout konfliktům.	Vyvolávají další konflikty.	Chtějí výsledek, který vychází ze standardů nezávislých na přáních všech zúčastněných.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevření. Ustupují

		podstatě problému, ne nátlaku.
--	--	--------------------------------

Při konstruktivním řešení konfliktu má být dohoda, k níž se dospěje, vyvážená, realistická, konkrétní, dosažitelná, časově omezená a měřitelná. Podle L. Holé (citováno dle Nakonečný 2005, s. 209) dále průběh mediace je následující:



Obrázek 6 - Fáze mediace (Nakonečný 2005, s. 209)

Mediace je použitelná jen v případě rovnosti účastníků konfliktu, neboť „nerovnost produkuje nepřiměřené dohody, které zvýhodňují silnější stranu“. V konfliktu se samozřejmě uplatňují vyhlídky na vítězství nad druhou stranou a ty může mít i slabší strana, je-li v právu. Avšak i v případě, že jde o konflikt, kde má rozhodnout právo, vyhlídky na vítězství mohou být jen subjektivní, a tedy vítězství je nejisté. Ve sporech se často usiluje o kompromis, ale ten je v mnoha případech také věcí etickou, a to i v rovině konfliktů organizačních, což kromě jiného znamená, že nelze uzavírat kompromis za všech okolností a chápat jej jako žádoucí řešení sporu. Kompromisy se zločinným protivníkem jsou nemorální. V organizacích se obvykle od etických aspektů řešení konfliktů abstrahuje. V konfliktech se také uplatňuje obraz protivníka, který v případech, kdy jsou konflikty silně emociogenní a vyznačují se nepřátelstvím, bývá značně deformován v negativním směru. Konečně jsou zde faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů, které Nakonečný podává v přehledu M. Čakrta (Nakonečný 2005, s. 210)

Tabulka 14 - Faktory ovlivňující řešení konfliktů (Nakonečný 2005, s. 210)

Faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů	
Řešení konfliktů je obtížnější, když lidé:	Řešení konfliktů je snazší, když lidé:
Nauznávají názory druhé strany.	Uznávají, že druhá strana může mít také „svou“ pravdu.
Nechápou, proč druhá strana zaujímá právě takové stanovisko.	Vědí, proč druhá strana zastává právě toto stanovisko.
Zatahují do konfliktu mnoho dalších.	Vědí, že neshoda je jen mezi nimi dvěma.
Spor zatěžují výklady, symboly, slovy či principy.	Dokáží předmět sporu vyjádřit jednoduchými a konkrétními pojmy.
Chovají jenom malou naději, že se konflikt kdy podaří překonat.	Pevně věří, že konflikt se podaří nějak vyřešit.
V konfliktu reprezentují zájmy mnoha lidí, které nemohou zradit a zklamat.	V konfliktu vystupují sami za sebe.

4.3.1 Nástroje pro řešení problémů a sporů a rozhodování

Nyní se podíváme, jaké nástroje pro řešení konfliktů navrhuje Plamínek.



Obrázek 7 - Nástroje řešení konfliktů (Fišer, Plamínek 2005, s. 147)

4.3.2 Expertní práce

Management by Competencies (MbC) je založena na víře v sebeaktualizační povahu člověka. Co můžeme, svěřujeme svým klientům. Zároveň však MbC uznává jeden nadřazený princip, a to postup podle zdravého rozumu. Ten říká, že věci je třeba dělat nedogmatically a efektivně. Proto se často stává, že se s klientem dohodneme na tom, že některé věci, které by bylo možné zpracovávat ve spolupráci, zpracují experti MbC samostatně. Využijí přitom zkušeností z předchozích aplikací MbC. Výsledek je předložen klientovi k diskusi, oponentuře, doplnění a úpravám.

4.3.3 Týmová práce

MbC předpokládá aktivní přístup k řešení problémů ze strany klienta. Některé úlohy navíc není ani možné řešit pouhým externím poradenstvím. Proto všude, kde to jen trochu jde, pokoušíme se vytvářet týmy, které jednotlivé kroky MbC připravují, zavádějí, sledují,

vyhodnocují a řídí. Většina z těchto týmů je složená ze zástupců firmy i externích nositelů MbC. Toto unikátní složení, při němž lidé z firem přinášejí důvěrnou znalost produktů, trhů i firemního prostředí, a lidé zvenčí zase metodiku a zkušenosti odjinud, může pochopitelně nalézat řešení, která by žádná z obou skupin často už z principu sama najít ani nemohla.

4.3.4 Facilitace

Velmi široce používáme facilitaci jako metodu usnadňování komunikace ve skupině lidí. Vycházíme přitom zejména z interaktivní metodiky, kterou popsali Michael Doyle a David Straus.

4.3.5 Metoda PF

Jde o kombinaci poradenství a facilitace při práci se skupinou klientů, která se řídí zavedenými pravidly.

4.3.6 Vyjednávání

Předchozí nástroje se hodí k řešení problémů, tedy takových situací, v nichž všichni zúčastnění chtějí najít co nejlepší řešení. Situace se však v praxi občas komplikuje tím, že někteří účastníci nechtějí hledat nejlepší, ale prosadit vlastní řešení (třeba proto, že je osobně považují za objektivně nejlepší nebo že jim prostě osobně nejlépe vyhovuje). V takovém případě vstupujeme do světa personifikovaných problémů, tedy sporů. Ty vyžadují odlišnou metodiku zvládnání. Jednou z možností, kterou v takovém případě často používáme, je vyjednávání.

4.3.7 Mediaci

Vyjednávání je metodou pro přímé účastníky sporů. Nositelům MbC se častěji stává, že spory, kterých jsou svědky, probíhají mimo ně. V takovém případě mohou pomoci jako mediátoři. Mediaci je metoda řešení sporů, jíž se vedle jednotlivých stran sporu účastní také neutrální strana – procesní expert (mediátor), který pomáhá účastníkům s procesem řešení sporu, aniž by zasahoval do věcné podstaty výsledného řešení. Umožňuje, aby strany sporu pod vnějším procesním vedením sjednaly dohodu, se kterou budou všichni souhlasit. Nevystavují se přitom nebezpečí, že někdo, například arbitr nebo soudce, bude

rozhodovat o obsahu této dohody za ně. Dohody pochopitelně nemusí být dosaženo. Pokud je ovšem mediace dobře vedena, nemělo by se stát, je-li dohoda sjednána a společné řešení sporu nalezeno, že by strany sporu byly s výsledkem jeho řešení nespokojeny. (Fišer, Plamínek, 2005, s. 147 – 149)

4.4 Řešení konfliktů dle Plamínka

Plamínek ve své knize (Plamínek 2006, s. 26) ukazuje některé základní techniky řešení konfliktů. Jsou rozlišeny podle dvou klíčových parametrů, dle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku, a o způsobu řešení. Plamínek také ukazuje, že vyjednávání není jako způsob řešení konfliktů osamocené, že k němu existují více či méně zajímavé alternativy, ze kterých je možné v konkrétních situacích vybírat.

4.4.1 Pasivita

Některé konflikty je možné řešit nečinností. Mnohé věci, které vypadají důležité, mohou být druhý den zapomenuty. Klíčové nevýhody takového řešení jsou: nemáme pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Navíc riskujeme krizi v případě, že takto „řešíme“ nějaký ze své podstaty zásadní konflikt, například takový, který destabilizuje nás nebo naše vztahy.

4.4.2 Delegace

Řešení konfliktu můžeme také delegovat, tedy svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme například na soud, na experta nebo na nadřízeného. I v tomto případě nekontrolujeme ani proces, ani výsledek takového řešení. Vezmeme-li jako příklad soudní řešení sporu mezi dvěma stranami, pak proces řešení je dán zákony a nařízeními a jeho výkon je v rukou advokátů a soudců. Podobně je tomu i s výsledkem řešení, tedy s rozsudkem. Ne nadarmo se říká, že s rozsudkem soudu bývá nespokojeno minimálně 50 % účastníků řízení.

4.4.3 Náhoda

Konflikt lze vyřešit i náhodnou volbou – například losem. Tento způsob řešení se lidé od předchozích tím, že již kontrolujeme (pochopitelně spolu s protistranou) proces řešení –

rozhodujeme například o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude znám výsledek řešení. Výsledek řešení je už ovšem mimo kontrolu protivných stran – o něm rozhoduje náhoda. Strany konfliktu vlastně „delegovaly“ rozhodnutí na náhodu. Výhodou náhodného řešení je jeho rychlost a v zásadě nenapadnutelná spravedlnost.

4.4.4 Mediace a facilitace

Přesně opačnou charakteristiku než náhodná volba mají dva procesy, které předpokládají přímé jednání mezi stranami konfliktu se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Na tyto odborníky (mediátory a facilitátory) je delegováno právo regulovat (v dohodnuté míře) proces jednání, kdežto právo rozhodnout o výsledku řešení si nechávají strany konfliktu. Procesní odborník tedy zprostředkovává a usnadňuje dohodu mezi stranami. Pokud má řešený konflikt povahu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém, příslušný proces bývá označen jako facilitace. Mediátor, vzhledem k přítomnosti osob v konfliktu, mívá větší práva určovat proces řešení, kdežto facilitátor často vhodný postup spíše jen nabízí a usnadňuje.

4.4.5 Vyjednávání a projednávání

Jde o ideální způsob řešení konfliktů – protivné strany kontrolují proces i výsledek řešení, jehož podstatou je opět přímá komunikace (jednání) mezi nimi. Pojem vyjednávání se vztahuje k řešení sporů, termín projednávání Plamínek ve své knize, ze které citujeme (Plamínek 2006, s. 28) vyhrazuje pro řešení problémů. Mezi vyjednáváním a projednáváním je tedy stejný vztah jako mezi mediací a facilitací.

4.4.6 Násilí

Tento způsob řešení konfliktů se velmi špatně obhájí, ale existuje. Ve slušné společnosti řešitelů konfliktů je násilí (fyzické i psychické) považováno za zapovězené a násilně dosažené výsledky za nelegitimní. Pro legitimní řešení konfliktů vlastně existují dvě základní omezení a obě se týkají právě násilí:

1. Způsob řešení nesmí být násilný, tj. výsledku musí být dosaženo mírumilovnou cestou, všichni účastníci s ním musí svobodně souhlasit.

2. Ani výsledek řešení nesmí být násilný a nesmí poškozovat nikoho kdo se řešení nezúčastnil („třetí stranu“).

Tato omezení jsou klíčová. Umožňují posoudit, zda je určitý postup při řešení konfliktů přijatelný a obhajitelný. Poskytují rychlé jednoduché vodítko pro úvahy o etice řešení konfliktů. A konečně – mají i nezanedbatelný pragmatický význam: řešení, která mohou účastníci konfliktu svobodně akceptovat, bývají stabilní a dlouhodobě udržitelná.

4.5 Kontrolní otázky

Vysvětlete obecně pojem „konflikt“.

Vyjmenujte 3 základní typy konfliktů.

Uveďte alespoň 4 příklady toho, co může být konfliktem.

Vyjmenujte alespoň 4 jednání, která mohou ovlivnit reakci či chování osoby při otevřeném konfliktu dvou osob.

Vyjmenujte druhy motivačních konfliktů.

V organizacích se uplatňuje management konfliktu, který má podle M. Armstronga 3 možné formy. Uveďte jaké.

Jaké jsou 2 základní úkoly personálního řízení ve vztahu ke konfliktům v organizaci?

Jak vidí slovo „konflikt“ Nakonečný? Vysvětlete, co pod tímto pojmem uvedený autor chápe, vidí...

Uveďte 8 rozdílů mezi horší a lepší strategií zvládnutí konfliktů.

Uveďte postup procesu mediace.

Vyjmenujte faktory obtížnějšího a snazšího řešení konfliktů, alespoň 3.

Jaké nástroje pro řešení konfliktů navrhuje Plamínek? (je jich 6)

Co znamená zkratka MbC? Uveďte český překlad i anglický originál.

Vysvětlete smysl expertní práce.

Vysvětlete podstatu týmové práce.

Co je to facilitace?

Co je to metoda PF?

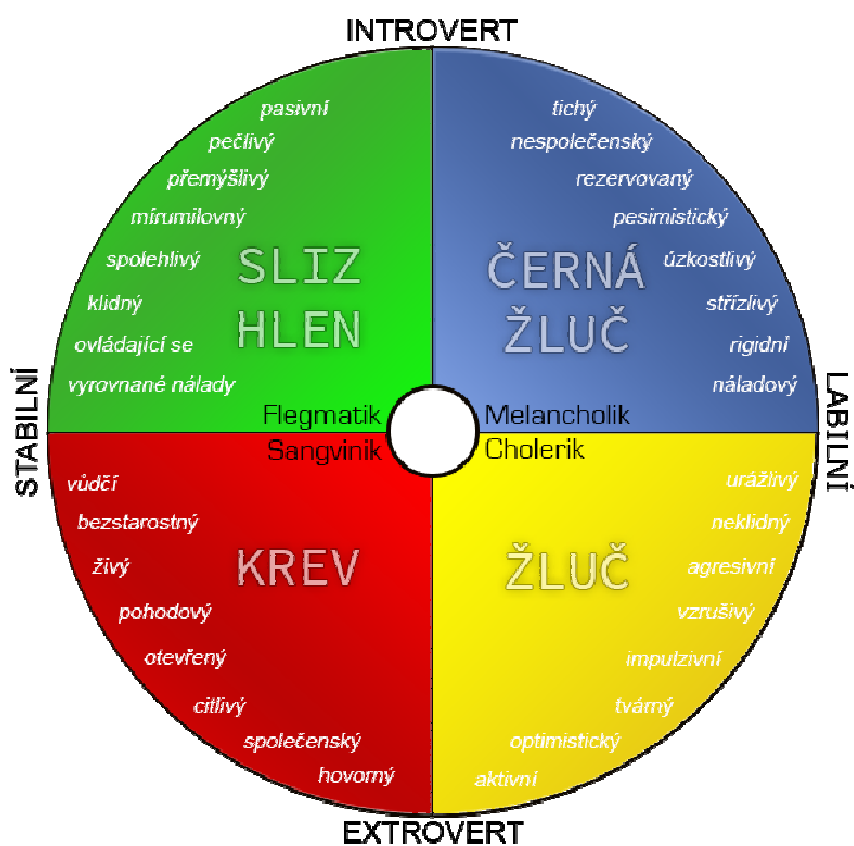
Vysvětlete podstatu vyjednávání.

Co je to mediace a v čem spočívá její výhoda?

Uveďte 6 řešení konfliktů dle Plamínka. (mediace a facilitace je brána jako jedno řešení)

5 Temperament

Temperament (lat. přiměřená směs) znamená souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Temperament je spjat se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi určitého člověka na různé podněty - a zahrnuje i tendenci měnit nálady. Název vyjadřuje starou představu, že každou osobu lze charakterizovat jako určitou směs čtyř základních tělesných šťáv čili humorů. Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. Temperament tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti.



Obrázek 8 – Temperamenty (Hádl 2013, <http://commons.wikimedia.org>)

5.1 Dynamika prožívání

Dynamika prožívání je tempo průběhu a střídání psychických procesů, stavů, činností a jednání a jejich intenzitou. Prožívání se liší:

- rychlostí a intenzitou reakcí člověka na různé podněty,
- délkou trvání reakcí

- projevem prožívaného navenek

6 Závěr

Pokud lidé okolo vás nedělají to, co od nich očekáváte, může to mít řadu příčin. Možná od vás neslyšeli, co chcete nebo potřebujete, možná to jen nepochopili a možná se vám jen ostýchají říct, že to chtějí jinak, nebo se prostě bojí případné konfrontace. Podobnou zkušenost máte zřejmě vůči některým lidem i vy sami. Jen velmi výjimečně to ale znamená, že vám to dělají schválně. I když to tak někdy nevypadá, člověk je tvor sociální a naprogramovaný na kooperaci a spolupráci. Bez toho by lidský druh nedokázal přežít desítky tisíc let v nehostinných a těžkých podmínkách od dob ledových až po extrémní období sucha. To všechno bylo možné jen díky spolupráci, ohledu na potřeby okolí a komunikaci. Pokud by bylo třeba shrnout předchozí text do krátkého heslo: znělo by asi takto: Lidé jsou různí, ale všichni mají jedno společné, rádi tvoří, rádi spolupracují, rádi komunikují, byť každý trochu jinak, a rádi hovoří o tom, co chtějí a potřebují. Pokud jim umíte naslouchat, znamená to pro vás výborný předpoklad, proto, být dobrým projektovým manažerem v oblasti lidských zdrojů.

7 Literatura a další zdroje

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 2.vyd., Praha: Management press, 2012. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7

FIŠER, Roman; PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd., Praha, Grada Publishing: 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd., Praha, Grada Publishing: 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty*. 1.vyd., Praha, Grada Publishing: 2006. 127 s. ISBN 80-247-1591-0

8 Rejstřík

C	N
Cítění, 5, 7, 22, 25, 27, 28	Nástroje řešení konfliktů, 5, 56
E	O
Extrovert, 11	Osobnostní typologie, 12, 17, 28
F	P
Fáze mediace, 5, 54 Freud, S., 5, 10, 44, 45	Preference usuzování, 5, 31 Preference vnímání, 5, 32
I	S
Introvert, 11, 13 Intuitivní vnímání, 17	Smyslové vnímání, 17 Strategie zvládnání konfliktu, 51
J	T
Jung, C. G., 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 17, 21, 33, 44, 45	Temperament, 5, 11, 35, 36, 38, 39, 41, 42, 62
K	U
Konflikt, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 58, 59, 60 Krizové situace, 47	Usuzování, 12, 28, 30, 34, 35, 36, 46
M	V
Management konfliktu, 49 Manažerské styly, 35 Mediace, 50, 52, 54, 58, 60, 61 Myšlení, 12, 22, 23, 24, 27, 28, 34, 41, 45	Vnímání, 5, 9, 13, 17, 18, 19, 20, 22, 28, 33, 34, 36, 45 Vyjednávání, 5, 39, 40, 50, 52, 53, 57, 58, 59, 61

Redakční rada Edice texty k sociální práci:

Mgr. Karel Bauer; Mgr. Radka Janebová, Ph.D.; PhDr. Martin Smutek, Ph.D.;

Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.



Řada: Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce

Název: **Projektové řízení v oblasti lidských zdrojů**

Rok a místo vydání: 2014, Hradec Králové

Vydání: první

Náklad: 200

Vydalo nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové jako svou 1412. publikaci.

ISBN 978-80-7435-472-4