

Jak zefektivnit práci v týmu

Anna Crkalová, Norbert Riethof



Osobnostní typologie a týmy ⊙
Koučování ⊙
Jak řešit obvyklá týmová témata ⊙

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Věnování

*Tuto knihu věnuji svým rodičům.
Anna Crkalová*

*Tuto knihu věnuji své rodině.
Norbert Riethof*

PhDr. Anna Crkalová
PhDr. Norbert Riethof

JAK ZEFEKTIVNIT PRÁCI V TÝMU

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2976. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Viola Lyčková
Sazba a zlom Milan Vokál
Ilustrace Jan Šnejdar
Počet stran 200
Vydání 1., 2007

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srážná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1624-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6327-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
ÚVODNÍ POZNÁMKY K VEDENÍ TÝMŮ	10
VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V TÝMECH	13
Osobnostní typologie na základě přístupu Myersové a Briggsové	13
Co jsou preference?	14
Rozdíly mezi lidmi aneb Co znamenají psychické preference	20
Kde získáváme energii? Extraverze (E) nebo Introverze (I)?	20
Jak získáváme informace? Smysly (S) nebo Intuice (N)?	29
Jak se rozhodujeme? Myšlení (T) nebo Cítění (F)?	37
Jak si organizujeme život? Rozhodování (J) nebo Vnímání (P)?	44
Nalezení svého typu	50
CO LZE VYČÍST Z TABULKY OSOBNOSTNÍCH TYPŮ – ANALÝZA TÝMU NA ZÁKLADĚ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE	58
Kognitivní styly	58
Kognitivní styly a komunikace	63
Kvadranty	67
Temperamenty	70
Hlavní charakteristiky temperamentů	71
Dynamika typů	80
KOUCOVÁNÍ – JEDEN Z NEJEFEKTIVNĚJŠÍCH NÁSTROJŮ VEDENÍ TÝMU	84
Co je koučování?	84
Co koučování není?	89
Přínosy koučování	90
A přínosy pro tým, kouče a koučovaného?	91
Manažer v roli kouče	92
Výbava kouče	96
Systém	96
Dovednosti a znalosti	98
Překážky koučování	103
PROPOJENÍ KOUCOVÁNÍ A OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE	108
Jak se projevuje osobnostní typ u kouče?	108
Jak se budou projevovat vaše osobnostní preference, když budete koučovat?	108
Jak se bude projevovat vaše dominantní funkce, když budete koučovat? ...	109
Kouč s dominantní funkcí MYŠLENÍ (ESTJ, ENTJ, ISTP, INTP)	110
Kouč s dominantní funkcí CÍTĚNÍ (ESFJ, ENFJ, ISFP a INFP)	111

Kouč s dominantní funkcí INTUICE (ENFP, ENTP, INFJ a INTJ)	112
Kouč s dominantní funkcí SMYSLY (ESTP, ESFP, ISFJ a ISTJ)	113
Jak se projeví osobnostní typ u Davida Lídra?	114
Jak se projevuje osobnostní typ u koučovaného	115
Doporučení pro kouče, jak přistupovat k jednotlivým osobnostním typům	116
ISTJ	116
ISTP	116
ESTP	117
ESTJ	117
ISFJ	118
ISFP	118
ESFP	119
ESFJ	119
INFJ	120
INFP	120
ENFP	121
ENFJ	121
INTJ	122
INTP	122
ENTP	123
ENTJ	123
Vzájemné vlivy mezi osobnostním typem kouče a koučovaného	124
Osobnostní typ a koučovací systém	128
Postup	129

INSPIRACE PRO VEDOUCÍ TÝMŮ, JAK ŘEŠIT OBVYKLÁ TÝMOVÁ TĚMATA	135
Motivace týmu	135
Soulad mezi osobnostním typem člena týmu, povahou pracovních úkolů, osobnostním typem manažera a organizační kulturou	135
Týmová spolupráce	142
Jak se preference projevují v pracovních situacích?	142
Možné zdroje negativity při týmové spolupráci	144
Budování týmu	146
Jak přijímat nové členy týmu?	146
Složení týmu – vliv zastoupení preferencí v týmu na jeho efektivitu	147
Komunikace v týmu	150
Jak využít znalost osobnostní typologie při komunikaci?	151
Týmové řešení problémů	155
Kontrolní otázky při řešení problémů	156
Rozvoj členů týmu / vedoucího týmu	158
Hlavní oblasti pro rozvoj jednotlivých preferencí	159
Shrnutí	162
Vzájemná užitečnost preferencí	162

ZÁVĚREM	164
Příklad z autorského týmu této publikace	165
PŘÍLOHA 1 – VYUŽITÍ POZNATKŮ Z OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V ORGANIZACÍCH	166
PŘÍLOHA 2 – POPIS 16 OSOBNOSTNÍCH TYPŮ – JAK SE PROJEVUJÍ V TÝMU	167
ISTJ	168
ISTP	169
ESTP	170
ESTJ	171
ISFJ	172
ISFP	173
ESFP	174
ESFJ	175
INFJ	176
INFP	177
ENFP	178
ENFJ	179
INTJ	180
INTP	181
ENTP	182
ENTJ	183
PŘÍLOHA 3 – PROPOJENÍ METOD G.R.O.W. A MBTI	184
VYSVĚTLIVKY	187
SEZNAM TABULEK	191
POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	193

PŘEDMLUVA

Vážení čtenáři,

zveme vás na cestu – na cestu sebepoznání, porozumění druhým a zlepšování spolupráce v týmech.

V publikaci, kterou právě držíte v rukou, vás seznámíme se zajímavým a jedinečným způsobem, jak nahlížet na sebe, své kolegy, členy svých týmů. Seznámíte se s metodou typologie osobnosti založené na tzv. Indikátoru typu podle Myersové a Briggsové (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI[®]) a především s jejím využitím pro efektivní práci v týmech.

Dozvíte se základní informace o metodě práce s lidmi – o koučování a o způsobu, jak koučování využít při vedení týmu. Ukážeme vám také, jak lze koučování propojit s osobnostní typologií, a předvedeme vám praktické ukázky takového přístupu.

Smyslem publikace je umožnit čtenářům zamyslet se nad svým dosavadním přístupem k vedení lidí a podívat se na některé věci trochu jinak, z jiného úhlu pohledu.

Knihu je možné číst buď od začátku až do konce – kapitolu po kapitole (jistě ocení čtenáři s preferencemi S a J – viz dále), anebo na přeskáčku – můžete otevřít kteroukoliv kapitolu – každá vytváří samostatný celek (jistě ocení čtenáři s preferencemi N a P – viz dále). Například ti z vás, kteří již typologii podle MBTI znají a rádi by se něco dozvěděli o využití MBTI v týmech nebo o koučování, mohou přejít rovnou ke kapitole o analýze týmu na základě osobnostní typologie, respektive o koučování. Ti z vás, kteří naopak velmi dobře znají principy a postupy koučování, si to mohou v kapitole, která o něm pojednává, pouze připomenout a následně se zaměřit na typologii. A pro ty z vás, kteří znají obojí, máme určité kapitoly inspirativní, a to kapitolu o propojení MBTI a koučování a závěrečnou kapitolu o využití obojího při vedení lidí.

Knih vznikla na základě konzultantské, školicí a koučovací činnosti autorů PhDr. Anny Crkalové (ISFJ) a PhDr. Norberta Riethofa (INTP). Během četby této publikace pochopíte, co znamenají čtyřpísmenné kódy za jmény autorů. A budete si schopni představit, jaké radosti a starosti jim přinesla týmová práce při psaní této publikace.

Chceme poděkovat svým kolegům, obchodním partnerům a především účastníkům našich vzdělávacích akcí za jejich postřehy, zážitky a zkušenosti, o které se s námi podělili. V neposlední řadě děkujeme i našim rodinám za to, že respektovaly náš čas strávený nad přípravou této publikace.

Autoři

ÚVODNÍ POZNÁMKY K VEDENÍ TÝMŮ

Za základní témata, která musí každý vedoucí týmu řešit, považujeme následující:

- motivace týmu,
- týmová spolupráce,
- budování týmu,
- komunikace v týmu,
- týmové řešení problémů,
- rozvoj členů týmu / vedoucího týmu.

Vrátíme se k nim v závěrečné kapitole až poté, co vám představíme dva „nosné pilíře“, na kterých náš systém vedení lidí stojí – typologii osobnosti¹ a koučování (viz příslušné kapitoly). Pak vám budeme moci ukázat, jak tyto nástroje propojit a efektivně využít při řešení obvyklých témat týmové práce.

Nejprve ještě několik postřehů k tematice vedení lidí

Máme-li se zabývat tím, jak zvyšovat efektivitu týmu, položme si na úvod otázku: Jaké jsou hlavní znaky efektivních týmů? Co dělá tým efektivním týmem?

Výsledky výzkumů ukazují, že hlavními znaky efektivních týmů jsou:

- znalost a porozumění cílům,
- kvalitní otevřená komunikace,
- sdílené cesty (hodnoty, pravidla),
- kompetentnost a přístup vedoucího, schopnost motivovat,
- jasné rozdělení rolí v týmu,
- vhodné složení týmu,
- atmosféra důvěry a podpory,
- dobré vztahy,
- možnosti rozvoje,
- pocit sounáležitosti a hrdost na úspěchy,
- využívání rozdílnosti nápadů a názorů,
- posilování tvořivosti a podstupování rizika,
- spoluúčast na rozhodování.

A kdo je efektivní vedoucí týmu? Je to ten manažer, který:

- umožňuje svým podřízeným, aby si uvědomili své schopnosti,
- odstraňuje překážky v jejich práci,
- je dobrým posluchačem,

¹ V dalším textu budeme pro zjednodušení používat pojmy typologie osobnosti, typová teorie, psychologický typ a osobnostní typ vždy ve vztahu k osobnostní typologii podle MBTI.

- má mnoho nápadů,
- dodává a udržuje hnací sílu,
- umí dobře komunikovat,
- je informačním centrem,
- respektuje individuality,
- přináší radost do práce,
- umí se poučit z chyb,
- zachovává si přehled a nadhled.

Otázka pro vás, pokud jste vedoucími nějakého týmu – udělejte si následující sebe-reflexi svých schopností vedení týmu. Znovu si projděte výše uvedené charakteristiky a přiřaďte každé položce bodovou hodnotu 1–5, přičemž 5 je nejlepší ohodnocení.

U položek, které vám vycházejí s hodnotou nižší než 3, se zamyslete nad tím, jak byste mohli daný bod zlepšit. Své nápady si запиšte:

.....

.....

.....

Poznámka

Pokud nevedete pracovní tým, nevadí. Určitě ve svém životě plníte nebo jste plnili funkci vedoucího nějakého projektu, úkolu apod. (Také vedení rodinného týmu k tomu bezpochyby patří.)

Efektivní manažer je ten, kdo umí přizpůsobit svůj styl vedení různým faktorům a situacím (tzv. situační vůdcovství, situational leadership). Jedním z klíčových faktorů podstatných pro volbu manažerského stylu je typ osobnosti člena týmu.

Z tohoto důvodu je pro efektivní fungování týmu velmi přínosné, porozumíme-li odlišnostem a různým rolím jednotlivých členů týmů. A jeden – poměrně jednoduchý a přitom v praxi velmi osvědčený – přístup k poznávání členů týmu vám představíme.

Budeme se zabývat tím, jakou roli v efektivní týmové práci hrají vzájemné vazby mezi typy členů týmů, typem vedoucího, charakterem úkolů a organizační kulturou.

Charakteristickým znakem efektivních týmů je možnost růstu jednotlivých členů týmu a tím týmu jako celku. Metodou, která se ukazuje jako nejúčinnější pro rozvíjení lidí a týmu, je koučování. Seznámení s principy a dovednostmi koučování je také jedním z témat této publikace.

Četbou publikace nás bude provázet David Lídr, který povede tým osmi pracovníků v hotelovém zařízení. Na jeho příkladě si budeme moci ukázat, co je pro efektivní vedení týmu nezbytné vědět o sobě samém a o členech týmu, a také jaké dovednosti by měl vedoucí týmu mít a jakou atmosféru by měl ve svém týmu vytvářet.



David Lídr, manažer hotelového týmu

VYUŽITÍ OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE V TÝMECH

Jak jsme se již zmínili v úvodu, hlavním zaměřením publikace je metoda lepšího poznání sebe a lidí, se kterými pracujeme, a využití této metody pro vedení týmů a efektivní spolupráci včetně koučování.

Již samotné rozpoznání a pochopení odlišností mezi členy týmu může vést k efektivní komunikaci a spolupráci.

Hlavním předpokladem je, že lidé přijímají odlišnosti mezi sebou navzájem a užitečně jich využívají.

© Osobnostní typologie na základě přístupu Myersové a Briggsové

Jedná se o metodu sebepoznání vycházející z významné badatelské činnosti švýcarského psychiatra Carla Gustava Junga (1875–1961). Na jeho dílo o odlišnostech ve fungování psychiky, publikované v r. 1923, navázala autorská dvojice Katharine Cook-Briggs (1875–1968) a Isabel Briggs Myers (1897–1980). Tyto dvě ženy, matka s dcerou, vytvořily osobnostní dotazník (tzv. osobnostní inventář), který umožňuje porozumět Jungově teorii psychologických typů a lépe ji využít v každodenním životě. Podle jejich jmen se pro tuto metodu používá označení zkratkou MBTI^{®1} (Myers Briggs Type Indicator).

Podnětem k práci na indikátoru bylo pro Isabel Myers mnoho promarněných životů během 2. světové války. Chtěla zpřístupnit užitek ze znalosti psychologického typu a rozdílů mezi lidmi co nejširší veřejnosti, a přispět tak k harmoničtějším vztahům i mezi národy světa.

V současné době – po více než 50 letech užívání a výzkumu tohoto dotazníku – se jedná o celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi. Byl přeložen do více než 30 jazyků a na světě jej ročně využívá více než 2 miliony lidí.

Vzhledem k tomu, že osobnostní typologie na základě MBTI vysvětluje základní vzorce fungování lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho různých účelů, například v těchto oblastech: osobnostní rozvoj, rozvoj organizací, plánování a rozvoj kariéry, koučování, budování týmů (team building), zlepšení komunikace, řešení problémů a konfliktů, rozvoj a školení manažerů a koučů, zefektivnění obchodní činnosti, rozpoznání a zvládnání stresu, poradenství v oblasti mezilidských vztahů, pedagogické poradenství apod. (Více o využití typologie osobnosti podle MBTI uvádíme v příloze č. 1.)

Teorie typologie osobnosti vychází z pojmu psychologický typ. Na základě svých pozorování C. G. Jung totiž vyvodil, že rozdíly v chování lidí pramení z vrozených tendencí používat psychiku specifickým způsobem.

¹ Zkratka MBTI[®] je registrovanou obchodní známkou C.P.P.Inc. – dále v textu uvádíme jen MBTI.

Jung ukázal, že v lidské psychice probíhají dva základní psychické procesy:

- přijímání informací, **vnímání**,
- nebo zpracování těchto informací a vyvozování závěrů, **rozhodování** (usuzování).

Jung určil dva protikladné způsoby přijímání informací, které nazval smyslovým vnímáním (podle Myers a Briggs „Sensing“, v českém překladu používáme zkráceně „smysly“) a intuicí. Obdobně existují dva protikladné způsoby rozhodování, které nazývá myšlením a cítěním.

Jung také vyzpozoval, že lidé zaměřují a získávají svou energii buď více z vnějšího světa lidí, zážitků a aktivit, nebo spíše z vnitřního světa myšlenek, vzpomínek a pocitů. Tyto dvě protikladné orientace nazval **extraverzí** (aktivita ve vnějším světě) a **introverzí** (prožívání ve vnitřním světě).

Jedná se o tzv. preference.

Co jsou preference?

Abychom ilustrovali, co znamená pojem preference, udělejme si následující cvičení:

Nejprve napište na linku své jméno tak, jak jste zvyklí (tj. svou preferovanou rukou).

.....

Nyní napište své jméno znovu, ale tentokrát použijte druhou ruku (tzv. nepreferovanou ruku).

.....

- ◇ Jak byste popsali zážitek spojený se zapsáním jména preferovanou rukou? A jak s nepreferovanou rukou?

Většina lidí si okamžitě uvědomí několik významných rozdílů. (viz tab. 1)

Tab. 1 Preference

Preferovaná ruka:	Nepreferovaná ruka:
<ul style="list-style-type: none"> • přirozený pocit, • nemusel(a) jsem na to myslet, • bez námahy, snadné, • výsledek vypadá úhledně, je čitelný, působí zrale (dospěle). 	<ul style="list-style-type: none"> • nepřirozený pocit, • musel(a) jsem se soustředit, • trvalo to déle, • zvláštní a namáhavé, • výsledek působí dětsky, nezvykle.

Slova, která bychom použili pro popsání preference (přednosti) jedné ruky před druhou, ilustrují teorii preferencí v osobnostní typologii.

Obvykle používáte jednu ruku, ale také můžete použít druhou ruku, když musíte. Psaní jde s jednou rukou přirozeně a dobře, zatímco s druhou to jde těžko a je to pro nás nepřirozené. Můžeme se naučit psát nepreferovanou rukou, ale představte si, jak by bylo obtížné s ní psát celý den v práci nebo ve škole.

Podle typové teorie podobně každý z nás přirozeně, vrozeně, preferuje určité psychologické funkce. Když používáme preferované metody, obvykle se nám daří nejlépe a cítíme se přirozeně, jsme nabyti energií a plní sebedůvěry. V životě jsme samozřejmě nuceni používat také opačné, nepreferované funkce. Jejich užívání nás stojí více sil a musíme je vědomě rozvíjet.

Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- kam lidé zaměřují svou pozornost a odkud čerpají energii (Extraverze nebo Introverze),
- způsob, jakým získávají informace (Smysly nebo Intuice),
- způsob, jakým se rozhodují (Myšlení nebo Cítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci organizovat si život (Rozhodování nebo Vnímání).

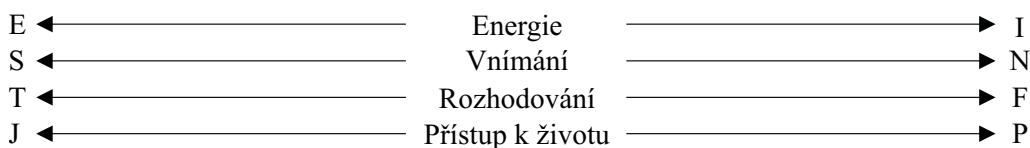
Tab. 2 Dimenze osobnostní typologie

Extraverze (Extraversion) (E)	Kde získáváme energii?	Introverze (Introversion) (I)
Smysly (Sensing) (S)	Jak získáváme informace?	Intuice (Intuition) (N)
Myšlení (Thinking) (T)	Jak se rozhodujeme?	Cítění (Feeling) (F)
Rozhodování (Judging) (J)	Jak si organizujeme život?	Vnímání (Perceiving) (P)

(Upraveno podle Introduction to Type)

Žádná z těchto preferencí není lepší nebo horší. Každá charakterizuje normální a plnohodnotné lidské chování.

Zkráceně si můžeme výše uvedené dimenze osobnostního typu znázornit takto:



Abychom byli zcela přesní, tak ještě doplníme, že první a čtvrtá dimenze se nazývají „orientace psychiky“ a prostřední dvě roviny (Vnímání a Rozhodování) se nazývají psychologickými funkcemi.

Zaznamenáním našich preferencí získáme čtyřpísmenný kód, vyjadřující náš osobnostní typ, např. ESFP, INTJ atd.



C. G. Jung dospěl k poznání, že osobnostní typ je vrozený a v průběhu života se nemění. Samozřejmě má na vývoj každého jedince vliv mnoho faktorů, k těm hlavním patří rodina, kultura, škola apod. Během života rozvíjíme své schopnosti, ale neměníme svůj osobnostní typ.

◇ Co vám může přinést pochopení typologie osobnosti?

- Rozpoznáte své vlastní silné stránky a oblasti pro svůj další rozvoj. Získáte sebedůvěru a inspiraci, jak zdůraznit své klady a pracovat na překonávání svých slabších míst.
- Lépe pochopíte lidi kolem sebe a uvědomíte si, že tím nejcennějším je dobré využití vzájemných odlišností mezi lidmi.
- Poznáte, že když je druhý člověk odlišný, neznamená to, že jeden z nás je lepší nebo horší.

Hlavním poselstvím metody typologie osobnosti založené na MBTI je **konstruktivní využití rozdílů mezi lidmi**. Důležitá motta této metody lze vystihnout následovně:



**Každý typ je jedinečný.
Každá preference je stejně dobrá.**

Také je třeba mít stále na paměti tyto věty:



**Preference neznamenají schopnosti nebo dovednosti.
Všichni používáme všechny psychické funkce.**

Tyto myšlenky nás budou provázet celou knihou.



Kombinací písmen označujících psychické preference vzniká šestnáct různých osobnostních typů.

Tab. 3 Šestnáct osobnostních typů

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

Jak již bylo řečeno dříve, četbou publikace nás bude provázet David Lídr, který vede tým osmi pracovníků: Evu, Iva, Standu, Natálii, Táňu, Františka, Jana a Petru. Každý z nich je typickým představitelem jedné z osmi psychických preferencí. Na tomto týmu budete mít možnost vidět, jak se projevují rozdíly osobnostních typů při týmové práci a jak jich lze vy-

užívat pro zvyšování efektivity týmové práce. Jejich vedoucí David Lídr získá tipy, jak vést tento tým, a také pochopí klíčové momenty ovlivňující komunikaci a spolupráci členů týmu.

Členové týmu jsou zaměstnání v hotelu. Zatímco Ivo, Natálie, Táňa, František, Jan a Petra zde pracují již několik let, David, Standa a Eva do hotelového týmu přišli teprve před měsícem. Noví majitelé hotelu mají podnikatelský záměr – přebudovat do té doby standardní hotel na špičkové rekreační a vzdělávací zařízení. Hodlají zkvalitnit a výrazně rozšířit služby zákazníkům, plánují vytvoření kongresového centra a relaxačně-sportovního areálu (fitness, bowling, squash apod.). Přejí si, aby se hotel stal místem, ve kterém bude náročnější klientela schopná pořádat mnoho různých typů akcí: kulturních, vzdělávacích, sportovních, relaxačních či ryze gastronomických.

K naplňování tohoto velkolepého podnikatelského záměru jmenovali majitelé hotelu před měsícem nového ředitele, Davida Lídra. Ten si s sebou přivedl na pomoc Standu jakožto obchodního zástupce (tato pozice dříve v hotelu nebyla obsazena vůbec) a svou zástupkyni Evu. Eva bude mít také na starosti personalistiku (oblast lidských zdrojů – human resources také nebyla dříve v hotelu příliš rozvíjena).

Prvním úkolem, který před vedoucím týmu stojí, je získat si tým pro spolupráci a přesvědčit ho o potřebnosti a užitku změny zaměření hotelu. Očekává, že s tímto úkolem mu hodně pomůže Natálie.

Natálie dříve pracovala jako vedoucí recepce, díky svým komunikačním schopnostem, ambicím a velké motivovanosti do práce byla povýšena na manažerku public relations a jejím úkolem bude prezentovat veřejnosti možnosti hotelového zařízení a přilákat do hotelu nové zákazníky.

Prosím, seznamte se:

David Lídr, nový ředitel hotelu.

Eva, zástupkyně ředitele a zároveň manažerka lidských zdrojů.

Ivo má na starosti finance.

Standa dělá obchodního reprezentanta.

Natálie má na starosti prezentaci zařízení veřejnosti.

Táňa je provozní hotelu.

František pracuje jako nákupčí.

Jan má na starosti údržbu.

Petra se stará o gastronomické služby.



Rozdíly mezi lidmi aneb Co znamenají psychické preference

Na následujících stranách naleznete popis jednotlivých psychických preferencí, a získáte tudíž představu, co znamenají jednotlivá písmena v označeních osobnostních typů. Zároveň budete vyzýváni k zamyšlení nad sebou a k rozpoznání svého typu. To je totiž hlavní princip využití typologie osobnosti, a právě proces odhadu svého osobnostního typu je klíčový.

Znovu si zopakujeme základní hesla typologie osobnosti:



- **Každá preference je stejně dobrá.**
- **Každý typ je jedinečný.**
- **Všichni používáme všechny preference.**

Kde získáváme energii? Extraverze (E) nebo Introverze (I)?

První dimenzí osobnostního typu (a také prvním písmenem v jeho kódu) je odpověď na otázku „Kde získáváme energii?“

A jak již víme, odpovědi v typologii osobnosti založené na MBTI jsou vždy jen buď, anebo.

V tomto případě energii získáváme buď ve vnějším světě (lidé, zážitky, aktivita) – tomu odpovídá orientace naší psychiky na extraverzi, nebo ve vnitřním světě (myšlenky, pocity, reflexe) – tomu odpovídá psychická orientace na introverzi.

Vnější svět → Extraverze (E)

Vnitřní svět → Introverze (I)

Než přejdeme k popisům těchto dvou preferencí, zamyslete se nad tím, jak byste nejraději strávili svůj volný čas, jak byste si představovali například víkend nebo dovolenou, pokud byste nemuseli brát ohled na jiné lidi?

◇ Co byste dělali a s kolika lidmi byste volno trávili?

V našich seminářích tuto otázku klademe a odpovědi na ni ve většině případů ukazují na to, zda jsou účastníci kurzu extraverti (ti chtějí trávit dovolenou s více lidmi, někde, kde je dostatek možných aktivit a zážitků, rádi jsou v centru dění, „děsí“ je představa, že by byli někde na samotě, daleko od lidí) nebo introverti (ti by nejraději dovolenou trávili jen se svými nejbližšími, někdy i úplně sami, v přírodě, vybrali by si ubytování na kraji turistických center apod.)

Poznámka

Nečekejte, že popis jedné ze dvou preferencí vám bude sedět stoprocentně. Jak již bylo uvedeno a neustále bude opakováno, každý člověk je jedinečný a neopakovatelný.

Introverze

Pojďme nyní tiše nahlédnout do světa introvertů. Ti své síly obnovují „vypnutím“ kontaktu s ostatními, stažením se do ústraní a prožíváním pocitů a zážitků ve svém vnitřním světě. Mají rádi klid a soukromí. Také si soukromí více hlídají a déle trvá, než si k sobě pustí lidi kolem sebe. Také se nám může zdát, že jsou těžko čitelní, trvá nám déle, než je poznáme. Mívají spíše méně zájmů, kterým se ale věnují více do hloubky.

Do společnosti nemají tendenci vyrážet často, a když už na nějaké akci jsou, rychleji se unaví a dříve odcházejí (k údivu a nepochopení extravertů, kteří mají právě tou dobou nejvíc energie).

Hlavní tendencí introvertů je reagovat na podněty, nikoliv sami podněty iniciovat. Dávají přednost setkáním v malém počtu osob, rádi komunikují ve dvojicích nebo malé skupince. Také často raději něco napíšu než řeknu, v telefonické komunikaci více využívají posílání SMS. A to z toho důvodu, že více respektují soukromí ostatních (a také očekávají, že jejich soukromí bude respektováno) a telefony berou jako narušování soukromí. Nevadí jim vyřizovat emailovou korespondenci, protože tam mají čas promýšlet své vyjádření myšlenek. Naopak je většinou nebaví zúčastňovat se porad, vzdělávacích akcí, pobývat na kongresech apod.

Mottem pro komunikaci a jednání introverta je „**Budu o tom přemýšlet**“. To vystihuje jednu z hlavních odlišností introverze od extraverze. Proces myšlení a komunikace funguje u introvertů tak, že nejprve věci promýšlejí, a teprve pak mluví. To je důvodem toho, že někdy může komunikační partner mít pocit, že druhá strana nerozuměla nebo neslyšela otázku, když hned neodpovídá. Introvert preferuje hlubší promyšlení a nechává si čas na rozmyšlenou. Proto nerad dává jednoznačné rychlé odpovědi, chce si vše důkladně promyslet. V komunikaci to může způsobovat, že chvíli trvá, než naleznou to správné slovo, dělají při řeči více pauz, jejich projev mimiky a gest často není tak výrazný jako u extravertů.

