

ESTJ

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

Mají rádi činnosti, v nichž mohou ihned vidět nějaké hmatatelné výsledky. Nebaví je přetavovat abstraktní teorie do praktických závěrů a činů. Jsou vynikající organizátoři a rození manažeři, spíše ve smyslu administrátorů než přirozených vůdců a věrozvěstů nových idejí. Umějí sestavovat procesy a procedury, dávat dohromady detailní instrukce a návody. S trochou nadsázky lze říci, že nejraději mají „kuchařky“, které si ovšem často budou chtít přizpůsobit po svém. Dělá jim dobře, když se věci dělají tak, jak se má, jedním slovem správně. Nemívají příliš trpělivosti a porozumění pro ty, kteří nevěnují dostatečnou pozornost a péči těm detailům činnosti, které podle nich zcela jasně vyplývají ze zkušeností a znalostí těch, kteří podobné činnosti vykonávali před nimi.

ESTJ bývají loajální vůči institucím, k nimž náležejí. Zpravidla jsou spolehliví a obětaví partneři, zaměstnanci či dobrovolníci. Vědí, co si povinnost žádá, a neuhýbají před odpovědností, mnohdy i tam, kde to od nich vyžaduje značnou oběť. Pro svoji spolehlivost a předvídatelnost bývají povyšováni a ocitají se ve vrcholových funkcích. ESTJ jsou totiž zpravidla velmi dobří v propagaci a marketingu svých dovedností a předností a umějí je draho prodat. Může se jim stát, že nejsou dostatečně vnímaví vůči stanoviskům a pocitům jiných, což může vést k tomu, že poněkud unáhleně rozhodnou a pak zjistí, že jejich volbu vlastně nikdo nepodporuje. Tato jejich vlastnost se bohužel nezdá prohlubuje s tím, čím výše stoupají na hierarchickém žebříčku. Mají-li pocit, že se jim věci vymykají, mohou ztratit snadno hlavu. Pak mohou podlehnout svým nutkavým pokušením udělat to po svém, prosadit silou své řešení, jsou hlasití, hluční, rigidní, panovační a mohou své okolí pořádně stresovat. Dost často se jim stane, že nejsou schopni vyslechnout třeba své podřízené nebo jiné lidi ve věci, o níž se sami usnesli, že v ní nikdo jiný není dost kompetentní, a proto „do toho“ nemá co mluvit. Rozhodně nic neztratí, budou-li soustavně rozvíjet svou schopnost naslouchat názorům, které nejsou shodné s jejich, ať již přicházejí od jejich partnerů či kolegů a podřízených v zaměstnání či děti.

Bývají společenší, nevyhýbají se večírkům, oslavám a jiným událostem, kde snadno a v lehkém tónu konverzují a často hýří vtípem. Nijak se netají svými názory na to či ono, nejednou aniž je o to kdo žádá. Ať nám jsou sympatičtí nebo ne, obvykle alespoň víme, na čemu s nimi jsme. Ze všech typů nejvíce odpovídají konvenčnímu maskulinnímu stereotypu — každá z jejich složek extravertní (E), smysly (S), myšlení (T) a usuzování (J) se v rámci své skupiny přiklání spíše k objektivně chladnější, jaksí tvrdší straně preferenčních alternativ. U tohoto typu jsou také největší rozdíly mezi muži a ženami.

Muži tohoto typu jsou ze všech nejvíce „chlapáčtí“, jejich názory a humor jsou nejvíce sexistické a dokonce, jak uvádějí někteří autoři, mohou mít i rasistický nádech. Nejčastěji ze všech typů se uchylují k paušalizujícím generalizacím např. typu „to ženská nezvládne“, nebo že „Taliáni“ jsou takoví, zatímco třeba „šikmooci“ jsou makoví apod. Jsou společenší, asertivní, praktičtí, s pevnými postoji a rozhodní, zkrátka lidé, kteří v naší kultuře ztělesňují ochránce a živitele. Měli by ale vědět, že jak málo se většinou mýlí ve věcných soudech, tak jsou často vedle v názorech na lidi. Vinu na tom nese jak jejich nepěstěná introvertní intuice (N), tak i zanedbané introvertní cítění (F - jejich nejslabší funkce). Bývají v této věci dlouhodobě neblomní a reagují např.: „Nevím, jak ho (ji) znáš ty, ale u mě je to prostě hňup!“

Ačkoli jejich ženské protějšky nemají se svou feminitou v zásadě problémy, přesto mohou být někdy ve vnitřním sporu mezi zaujetím role asertivní, rozhodné ženy a jemné, spíše pasivní a přizpůsobivé manželky a matky. Je to způsobeno protichůdnými tendencemi v jejich osobnostech. Extravertní myšlení ET je pudí směrem k nonkonformismu a určitému chladu, zatímco jejich usuzující vnímání SJ je volá k tradicionalismu ve vztahu k typickým ženským rolím: péči o vytváření domova

pro ochránce stolu i lože. Mívají více dětí než jiní lidé jejich společenského a profesního, postavení, ale mohou být i bezdětné. Třebaže tyto ženy často dosahují vyšších postavení a profesionálních úspěchů, jejich vnitřní svár tím nemusí být dlouho vyřešen. Více než jiným se jim může stát, že budou svému okolí dávat nejednoznačné signály: na jedné straně se mohou odívat až přehnaně žensky, třeba do kraječek a volánků, nejlépe v barvě růžové, ale jejich jednání s tím nebude zcela korespondovat: jemným ženským hlasem mohou třeba vydávat chlapsky velmi úsečné povely svým podřízeným. Na druhé straně také mohou chodit v kalhotách a zcela chladným, nemateřským tónem, avšak současně zcela ženským slovníkem konejšit a chválit. Většinou se takováto rozporuplnost datuje od dětství, kdy dívky typu ESTJ mohou mít spíše klukovské spády a maminky je neustále kárají, že „holčičky tohle přece nedělají“, protože se to „nesluší“. I ženy tohoto typu mívají sklon k sexismu. Z jejich řad se rekrutují jak militantní feministky, tak i jejich ženské odpůrkyně, které budou poukazovat na „zamindrákovanost“ těch prvních. Uslyšíte-li nějakou ženu (samozřejmě i muže) říkat cosi v tom smyslu, že „ženská“ se na to či ono, např. na vedoucí funkci, nehodí a že by „pod žádnou nechtěli dělat“, zpravidla neprohádáte, že jde o ESTJ. Ženy tohoto typu se častěji než jiné mohou věnovat některým mužštějším aktivitám. Mohou s pány např. hrát tenis, jako rovnocenné soupeřky, mohou také čas od času s nimi zajít na pivo, hrát karty a ihned neomdlívat při zaslechnutí trochu drsnějšího slovníku.

ESTJ se cítí dobře v tradičních a pokud možno uznávaných a respektovaných institucích. Pociťují s nimi takové vnitřní, ba instinktivní souznění, & nebývají s to pochopit a přijmout nikoho, kdo by takové instituce chtěl rušit nebo od základu měnit. Z toho plyne jejich někdy trochu svérázná a pro jiné trochu matoucí chování. ESTJ ctí hierarchii. Jsou-li třeba na návštěvě nebo octnou-li se v nějakém akčním týmu či komisi, jíž nepředsedají, uznávají, že hostitel nebo vedoucí onoho týmu jsou v tomto prostředí šéfové a snadno se podrobí jejich pokynům a příkazům. To jim ale nebrání v tom, aby při příští příležitosti, třeba za pár hodin, od těchže lidí nepožadovali subordinaci, pokud se role otočí. Tohle mnoho lidí zaráží a vede k úvahám typu „ten mi to vrací“ apod. Pro ESTJ je to ale logické a morálně zcela konzistentní chování, v němž není nic osobního. Nadřízenost a podřízenost, pravomoc a autorita pro ně nejsou odvozeny z lidí, ale z rolí a ze systému.

V jejich životech se vše většinou odehrává podle zavedených praktik, vše má své místo - ať už v doslovném nebo přeneseném významu - a ESTJ s odzbrojující samozřejmostí očekávají, že všechno na svém místě také bude. Jejich prostředím je pořádek, kontinuita a organizovanost. Rodina je pro ně stejně jako práce něčím, co musí být řízeno. Jejich děti budou patrně mít rozpis úkolů, kroužků a jiných aktivit, a podobně to bude asi i s jejich podřízenými. Milníky jejich životů jsou pevně, organizované a rozvržené dny, tvrdá práce a systém odměňování podle zásluh. Relaxace, zábava a legrace jsou rovněž součástí rozvrhu a přidělovány (sobě i ostatním) podle toho, jak se kdo přičinil. Dobrá práce přináší odměnu a tvrdá, produktivní práce je vlastně sama o sobě jistým druhem rekreace. Harmonie se dosahuje dodržováním pečlivě propracovaných pravidel, procedur a zásad. Jakkoli mají rádi kontinuitu, prospívají především v dynamickém a soutěživém prostředí, kde se mohou projevit a uplatnit jejich trochu maskulinní sklony. Už od dětství se projevuje jejich zajímavá vlastnost. ESTJ totiž rádi dávají jiným příkazy - i svým rodičům. V tom sledují dvojí cíl: na jedné straně chtějí, aby rodiče byli skutečně milujícími a ochraňujícími bytostmi a chovali se podle toho s něžností a láskou a na druhé straně potřebují, aby někdo trvale potvrzoval, že je schopen pevnou rukou zajišťovat řád a strukturu. Navenek, hlavně verbálně budou protestovat, hádat se, že tu porci jater nesnědí, frfnit, že ještě nepůjdou do postele, ale z dlouhodobého hlediska si váží toho (a jenom toho), kdo je k tomu svou nezpochybnitelnou autoritou donutí a navždy ztratí respekt ten, kdo ustoupí a projeví se tak jako přílišná „měkota“. Toto permanentní testování a měření sil přetrvává do dospělosti a přivádí jejich podřízené, ale i leckteré nepoučené nadřízené na pokraj zoufalství. ESTJ ale v zásadě testují, zda se na své lidi, počítaje v to i šéfy, mohou *doopravdy* spolehnout, zda jsou to lidé na svém místě.

ENTJ

Uvádí se, že tato skupina tvoří zhruba 5 procent populace a její výskyt je tedy poměrně vzácný. Keirseý a Batistová' tvrdí, že pokud bychom měli pro charakteristiku této skupiny použít jediné slovo, bylo by to velitel. Zaslouhují si takovéto označení pro svou velkou potřebu mít věci pod kontrolou. Jejich vnitřní silou a nejvladnější potřebou je touha vést. Projevuje se již v raném věku, kdy lze pozorovat jejich snahu ovlivňovat dění v dětských kolektivech. Zaměřeni a energie těchto povahově velmi robustních lidí jsou obráceny ven (E), směrem ke světu skýtajícímu nesčetně možností, významů a spojení uchopených intuicí (N), které jsou proměněny v systémy a produkty (T), a to vše s rozmyslem, v pravý čas a uspořádaně (J). ENTJ mají silné nutkání organizovat a šikovat lidi k dosažení nějakých, možná zatím vzdálených cílů. Mívají skvěle vyvinuté empirické, objektivní extravertní myšlení, jehož pomocí svět kolem sebe rychle třídí, zobecňují, sumarizují, a v němž snadno nacházejí příklady a důkazy pro svá tvrzení. Toto navenek orientované myšlení je doplňováno dovnitř obrácenou intuicí. Do jejich zorného pole vstupují představy a plány zasazené do rámce širokých možností. Výborně se mohou doplňovat s ESTJ při předkládání variantních řešení, neshodli by se však v tom, zda jsou tyto varianty produktem úvah, nebo zda vyplývají z fakt. ESTJ by v tváři v tvář záměrům začali sestavovat plány a postupy, jak metodicky postupovat. ENTJ mají v takové situaci spíše sklon zabývat se strategií a cíli směřujícími za hranice toho, co je kolem nás, zde a nyní, co je zřejmé a známé. Jejich usuzovací funkce je živena uchopením smyslu faktů a věcí v jejich jedinečných kombinacích a asociacích. Protože je však obrácena dopředu (J) a ven (E), nebývají nejsilnější v introvertním myšlení, především v analýze a uchování informací. V tom se mohou s výhodou spojit s INTP, popř. s ENTP, kteří jim mohou přispět právě tímto typem vstupů. Pokud se jim ovšem nepodaří zavést do svých myšlenkových pokusů v nějaké rozumné míře jejich terciární funkci, tj. smysly, mohou být výsledkem jejich úvah čiré fantazie. Úspěšní ENTJ se vyznačují právě tím, že jsou schopni vyvážit své vize s relevantními skutečnostmi.

Pro ENTJ se život odvíjí v konfrontacích, sporech, debatách a utkáních s jinými s cílem něco se naučit a sebe sama zdokonalit. Pro ENTJ se věci popohánějí kupředu „vyhádáváním“, kteréhožto slova používají bez pejorativního zabarvení, jakožto označení objektivního procesu. Pro mnoho lidí může takové „vyhádávání“ znamenat velmi nepříjemnou zkušenost, ale ze strany ENTJ v tom není nic primárně nepřátelského. Co na ENTJ jiným také vadí, je, že vycházejí z předpokladu, že mají pravdu, dokud jim někdo nedokáže opak. Většina ostatních typů je daleko spíše ochotna připustit, že se mohou mýlit, nebo že rovnou o dané věci nic nevědí. „Pokud se někdo domnívá, že pravdu nemám,“ uvažuje ENTJ, „pak se musí se mnou utkat.“ Tento postoj povede k pozitivním výsledkům pouze za předpokladu, že se v jejich okolí najde někdo dostatečně troufalý na to, aby s nimi změnil síly. Výsledek takového střetu může být dvojnásobný. Pokud se ukáže, že ENTJ pravdu nemají, potom budou mít zpravidla nelíčený obdiv a respekt vůči tomu, kdo měl sílu se jim postavit a získat převahu, jakož i pociťovat vděk a úctu za to, že se něco nového naučili — a budou tak mít větší šanci mít pravdu příště. Pro ENTJ sám fakt, že jim někdo hodil rukavici a vlastní průběh souboje, má stejný význam jako jeho výsledek. Když se ukáže, že ENTJ pravdu skutečně měli, budou na tom, podle nich, obě strany po takovémto vyjasnění beze sporu lépe, protože se verifikovalo, co platí. Lidé, kteří se jim nedokáží postavit a nechají si jimi zastrašit, jsou pro ně „vzduch“. Slabochy totiž ENTJ — někdy skoro s rozkoší — doslova převálcují. Naopak se jejich úctě těší ti, kdo jim čelí s otevřeným hledím a nevyhýbají se střetu v souboji. Konfrontaci a silné postoje neberou ENTJ od ostatních nijak osobně, někdy takové situace a lidi vyhledávají a podněcují. Je lepší někoho vyzvat na souboj a prohrát než si své schopnosti, názory, mínění přesvědčení nijak neověřit. Problém je v tom, že ne každý chce být nezávislý a samostatný a vystavovat své ledví ustavičné „zkoušce ohněm“. Je mnoho lidí, kteří chtějí, aby se jim prostě řeklo, co se od nich chce, a nedělaly se s tím zbytečné okolky, aby odpoledne mohli jít domů „s čistou hlavou“. Taková mentalita dokáže ENTJ doslova „vytočit“ k nepřičetnosti.

Také ENTJ dosahují ve svých kariérách vysokých postavení a baví je být ve vedoucí funkci. Bývají neúnavně oddáni své práci a zaměstnání, někdy až do té míry, že pro ně zapomínají na ostatní oblasti života. Jejich příchodem do vedoucích funkcí se zpravidla snižuje plýtvání, prostoje, bezcílné přešlapování na místě a nerozhodnost, nezřídka tím, že se bez slitování rychle rozloučí s viníky. Jejich myšlení je pozitivistické a jejich jednání chirurgické. Soustřeďují se spíše na myšlenky, principy, ideje a vize než na lidi za nimi. Podobně jako ESTJ mívají někdy sklon rozhodovat se velmi neosobně až necitelně a vyvolávat resentimenty, které realizaci jejich rozhodnutí mohou vážně ohrozit. Bývají pak velmi udiveni tím, že někoho ranili, vůbec nechápou, jak se někdo mohl urazit a

kroutí nad tím hlavou, a že takové „citlivůstky“ mohou stát v cestě jejich skvělými pro všechny tak prospěšným řešením. Právě tak jako ESTJ mohou jenom získat kultivaci své citové stránky. Není to ale pro ně snadné.

ENTJ bývají generály. Ať už v kritice nebo v něčem pozitivnějším jsou ENTJ většinou mistři slova. Dokáží se jasně a stručně vyjádřit, vystihnout podstatu věci, a to z nich činí vynikající komunikátory v čele svých lidí. Nenechávají nikoho na pochybách o tom, kdo rozhoduje. ENTJ, ať muži nebo ženy, očekávají, že jejich partneři v práci i osobním životě budou silné osobnosti, které se nezaleknou občasných konfrontací, že to budou samostatné bytosti s mnoha zájmy a zdravou sebedůvěrou. Jejich sklon k nezávislosti a autonomii výrazně prolíná jejich manažerským stylem. Od svých podřízených chtějí, aby byli samostatní, tvořiví a uměli obhájit vlastní názor. Nesnášejí „kývátky“. To jim také ztěžuje výběr partnera, protože potřebují nejspíše také nějaké ND a těch je málo. Postihuje to zejména ženy. Podobně, jako jejich „příbuzné“ ESTJ, nebývají dámy typu ENTJ zrovna ztělesněním tradičního ideálu křehké ženskosti. Pro svou konfrontační dispozici, výřečnost až na hranici arogance se ENTJ mohou zničehonic ocitnout v izolaci, mnohdy větší, než jakou mohou extraverti bez následků dlouhodobě snášet. Protože zpravidla nedokáží dost dobře pochopit, čeho je to důsledek, mohou se pak začít chovat ještě nepřirozeněji a nečitelněji. Stává se jim např., že k jejich bezmeznému překvapení je jiní obviňují z hněvu, v situaci, kdy ENTJ prostě jen nebyli schopni zkrotit své nadšení a zaujetí nad tím či oním. Dokazovat potom, že se vůbec nezlobí, že naopak mají radost, je pro lidi, jejichž funkce F patří k nejslabším, značně nemotorná situace. Pro mnoho mužů, bez ohledu na typ, bývá obtížné přijmout názory nebo pravdy, které „bolí“, od ženy. Ženám typu ENTJ, jež jsou k vyjevování nepříjemných skutečností náchylné, pomůže, budou-li si dávat v takovýchto obtížných situacích pozor na to, aby zdůraznily svou nezáujatost a objektivitu, byly ji schopny komunikovat vůči svým partnerům. S využitím své přirozené ženskosti by měly dávat najevo, že i když to tak často vypadá, že si nelibují v osobních argumentech.

ENTJ se necítí dobře v zaměstnáních, které nakladou žádné nároky na představitost a intuici. Potřebují prostředí, v němž se budou vyrovnávat s náročnými úkoly a rozplétat zapeklité problémy. Daří se jim tam, kde musí hledat nová řešení a přístupy, jít cestami, které ještě nikdo neprošlapal. Je dobře mít na paměti, že ačkoli si ENTJ váží své nezávislosti, daří se jim lépe v rámci nějaké organizace než jako „osamělým vlkům“. Má to co dělat i s jejich tíhnutím ke struktuře a organizovanosti. V tom se liší od svých „sousedů“, ENTP, kteří jsou mnohem ochotnější k riskování a tak mít šanci více získat - nebo také více ztratit.

ENTJ se zajímají o „velký obraz“, nikoli o detaily, a to je svádí dohromady s ostatními intuitivy. Občas bývají netrpěliví, pokud všechno nejde podle jejich představ. Projevuje se to mimo jiné tím, že jsou nevrlí, náladoví, nepřiměřeně si stěžují na relativní maličkosti a jsou posedlí snahou pohnout věcmi kupředu. Jejich, zpravidla velmi silné ego, je snadno může svést k iluzi, že jsou všechno schopni zvládnout hrubou silou, což bývá častěji sebeklam než pravda. Když v tom pak neuspějí, dostává se stres, zklamání a pocity méněcennosti někdy takové intenzity, že to je často zcela mimo proporce k významu dané záležitosti. Zahrnou se zcela zdrcující sebekritikou a mají na sebe vztek. Když jde o kritiku, málokdo se ENTJ dokáže vyrovnat. Nevybírává ve slovníku, ostří, nelítostní, chladní jako ocel a pevní jako skála dokáží ENTJ -zachce-li se jim - být pro kohokoliv zcela zničující - někdy i včetně jich samých.

Pokud se jim jako vedoucím pracovníkům nepodaří získat pro spolupráci lidi s vyvinutými smyslovým vnímáním a s cítěním, může se jim stát, že podcení věcnou nebo lidskou stránku dané situace. Jako podřízení, nadřízení nebo kolegové totiž např. nechápou, že si někdo může jejich konfrontační, takřkajíc „buldozerový“ styl práce brát osobně a chápat jej jinak než jako nejlepší cestu k dosažení optimálního výsledku. Pro jejich svět je příznačné jiskření - nápadů i názorových střetů. Při styku s nimi se vyplatí mít na paměti, že úspěch ENTJ měří tím, čeho dosáhli, a ne tím, jak jsou oblíbeni. Každý, kdo s nimi bude spolupracovat, by si měl uvědomit, že to může být na jedné straně velkolepé, ale na druhé straně únavné, bez chvilky klidu.

ESFJ

Uvádí se, že ESFJ jsou ze všech typů nejspolečenštější. Jsou to lidé, kteří doslova vykvétají ve styku s jinými a mají sklony idealizovat kohokoli a cokoli, co se nachází v okamžitém ohnisku jejich přízně. Klíčem k duši této skupiny, představující asi 13 procent populace, je *harmonie a laskavost*.

Jejich jemná a pečující povaha je profilována extravertním cítěním (EF), a to je dovádí za horizont jejich vlastních potřeb ke službě ostatním. Umějí být pozorní jak k věcným, tak lidským detailům (S). Tato jejich pomocná funkce je obrácena dovnitř. To znamená, že detaily týkající se informací, dat, zpráv, pravidelností, vzorců a jiných vnějších podnětů zkoumají vnitřně, introspekci, přes pocity, jaké to v nich vyvolává. Usuzování (J) pečuje o to, že jejich činnost bude patrně dobře zorганizována. Pokud byly předchozí typy, ETJ, spíše maskulinní, což může někdy způsobovat jisté obtíže ženám, platí o tomto typu spíše opak. Muži tohoto typu mají daleko menší potřebu být pevně v sedle, držet otěže a mít věci pod kontrolou, zejména pokud by to bylo na úkor potřeb a přání ostatních. I v jejich duších je svár, tentokrát mezi spíše maskulinním směřováním SJ, někdy označovaným jako tradicionalisticky stabilizující, a EF preferujícím spíše pečovatelské, citlivé, srdečné a jemné chování.

Z ESFJ vyzařuje přátelství a náklonnost. Jsou skvělými hostiteli, u nichž se každý cítí dobře, už jenom proto, že po prvním představení si zapamatují, jak se kdo jmenuje. Jsou pozorní k potřebám jiných a nelitují žádného úsilí, aby je uspokojili. Osnovu jejich života tvoří společenské styky a vztahy a jejich mluva často zabrousí k nostalgickým vzpomínáním. Jsou to udržovatelé tradic v nejlepším slova smyslu, lidé, kteří nikdy nezapomenou na vaše výročí či jiné slavné dny a příležitosti. Zraňuje je nezájem ze strany jiných a od svého okolí potřebují trvalé oceňování a potvrzení své oblíbenosti. Všimají si toho, jak se ostatní tváří a jak vypadají a dělají si o nich pevný úsudek na základě společenských norem. Jsou-li na čas od lidí izolováni, cítí se nesví téměř jako ve vězení. Nejúspěšnější bývají v zaměstnáních, kde se hodně jedná s lidmi, kde se jim může sloužit a pomáhat. Jsou výborní prodejci a prodavači, najdeme je ve zdravotnictví, ve školách a jinde. Jejich zákazníci, příjemci jejich služeb, nedostávají za své peníze zboží, ale velmi osobní vztah. Není naopak dobře jmenovat je do funkcí, kde je předpokladem úspěchu chladná, odtažitá a neosobní analýza a aplikace abstraktních teorií. Jako soudci by kdekoho pustili a jako berní úředníci by každému odpustili dané. Je zajímavé vědět, že ESFJ ze všech typů nejčastěji dělají to, o čem snili jako děti, čím budou. Proto nepřekvapí, že také nejméně fluktuují.

Osobnosti typu ESFJ bývají spořádanými podřízenými, kteří respektují nařízení a řídí se jimi, věnují se povinnostem a službě, mají úctu k autoritě a nekritizují své nadřízené. Jde jim k duhu, když se věci řeší bez velkých průtahů, účinně a profesionálně, když se běžné záležitosti odehrávají zavedeným, předem naplánovaným správným způsobem a když věci i lidé mají své místo. Dělá jim dobře být neustále ubezpečováni o své užitečnosti a o tom, že ostatní je mají rádi. Na ověřování těchto skutečností vynakládají nemálo energie. Pokud se jim toho v dostatečné míře nedostává nebo domnívají-li se, že něco zavinili, že za něco neblahého mohou, upadají do melancholie a depresí, které mohou hraničit i se sebezníčovajícími myšlenkami. Rádi se účastní konverzací o problémech nebo událostech v životě kolegů, ale jen do té doby, jde-li o velmi konkrétní záležitosti. Jakmile hovor sklouzne k teoriím nebo abstrakcím, hned ztrácejí zájem.

Není jim cizí opatrnost a obezřetnost. Mívají tendenci vyjadřovat pesimistická očekávání stran vývinu věcí a jejich neklid je tak autentický, že až bývá nakažlivý. Nemají-li se jich lidé stranit, musí se naučit své neblahé předtuchy trochu ovládat. Na jedné straně v nich jejich okolí může vidět sýčky, kteří ono neštěstí či kalamitu nakonec skutečně přivolali, na druhé straně se ESFJ nedokáží vždy ubránit vyjádřit své až zklamání nad tím, že to těm neodpovědným živlům „zase vyšlo“ a že nedostali za vyučenou. Bývá jim též zatěžko přiznat problémy s lidmi nebo záležitostmi, na nichž jim záleží, a obtížně se smířují s vlastními omyly v této oblasti.

Jako manažeři se vyznačují několika zajímavostmi. Předně není ženu tohoto typu takřka možné najít na vyšším než středním stupni řízení. Jak už víme, ESFJ jsou tradicionalističtí a pokládají management, zejména vyšší funkce, za typicky „mužskou záležitost“. Proto ženy často odmítají všechny nabídky na povýšení a s ulehčením je přenechávají mužům, a to i v zaměstnáních, kde ženy zpravidla převládají — v základním školství, zdravotnictví apod. Takováto zdrženlivost, která je zcela v souladu s linií ESFJ, však může ženy jiných typů dovádět až k zoufalství, protože „ty se na to tak hodíš a my nechceme dělat pod nějakým chlapem“.

Muži jsou na tom jinak. Většinou se nebrání soutěžení a povyšování, protože jejich tradicionalismus

vnímá tuto roli jako přirozeně mužskou. Ve vyšších postaveních se ale neznalým pozorovatelům mohou jevit podivně. V mužské společnosti mohou dát mluvou i jednáním průchod své maskulinitě, zatímco v přítomnosti žen se mohou chovat podle etikety do posledního puntíku. Jak vysvětlit tento rozpor, kdy v jednu chvíli do sebe třeba „obráť“ s ostatními hochy „panáka“ a v příští minutě jsou vzorem galantnosti? Není to ani schizofrenie, ani přetvářka, ale z hlediska ESFJ velmi konzistentní projev. ESFJ chápou, že úspěch znamená přizpůsobivost a pružnost, a proto jsou schopni v jednu chvíli dát průchod své tradicionalistické složce SJ a v příštím okamžiku svému opatrovatelskému puzení EF činit jiným dobře.

Přednosti ESFJ jako manažerů jsou četné a rozmanité. Jsou pečliví, dochvilní, pořádní, zodpovědní a výkonní, s velkým zájmem o druhé. Dokáží najít správnou rovnováhu mezi řízením procesu, to je především lidí, a řízením úloh, to je produktu. Dokáží rozpoznat, kdy mají povolit a kdy přitáhnout, kdy mají lidi nechat na pokoji a kdy zasáhnout. Jejich vedoucí role je prodchnuta smyslem pro povinnost, lojalitou a morálními postoji, což jsou projevy, které jako samozřejmost očekávají i od ostatních. Jejich oddanost práci vede k tomu, že se občas o nich, možná s menší nadsázkou, než by se zdálo, říkává, že mají „manželství s firmou“.

Každá mince má dvě strany a jejich přednosti se mohou zvrtnout v nevýhody. Lidé mívají někdy sklon zneužívat jejich dobroty a důvěry. V obtížné situaci, přitlačeni do kouta, mají ESFJ sklon spíše ustoupit, a to i tam, kde by byl na místě spíše opak. To se jim pak může vymstít hned dvakrát: jednak tak jenom posílí chuti dále je tímto způsobem zneužívat a jednak zbytkový vztek nad tím, co nelze nevidět jinak než jako vlastní selhání, si pak mohou vylévat mimo práci. Jsou to ESFJ, kteří nejčastěji předstírají, že se „nic nestalo“, rychle všem uvaří kafe nebo zaplatí pivo, „vždyť jsme přece pořád kamarádi“ a snaží se vše zahladit a předejít konfrontaci. Pokud někdo na některé ESFJ v rozvášněnější debatě třeba jen zvýší hlas, či jenom nesouhlasí s jejich názorem, může to být ESFJ interpretováno jako jasný projev nepřátelství, který nadobro podminovává jakoukoli možnost budoucí spolupráce a zcela vylučuje přijatelné vztahy. Výsledkem takové situace je, že se ESFJ nacházejí na pomezí traumatické paralyzovanosti a zmrtnělé ztráty kontroly nad sebou samými i nad svým okolím. Pro ESFJ více než pro kterékoliv jiné lidi je důležité se smířit se skutečností, že nesouhlas, nedorozumění a konflikty jsou zcela obvyklé, že z dlouhodobého hlediska si pomohou daleko více, když si budou stát na svém, než když se v zájmu blaženého souladu a idylické harmonie stáhnou ze svých pozic, jedva někdo trochu zadupe a „spustí bandurskou“. Co by se měli zvláště pečlivě naučit, chtějí-li uspět v managementu (ale jistě nejenom tam), je, že konflikty se nemají obcházet, ale řešit. Je jim třeba připomínat, že střety jsou prostředkem k tvořivosti a zvýšené výkonnosti a že ve valné většině případů nejsou namířeny proti jejich osobě.

ENFJ

Určující pro jejich osobnostní profil je navenek, společensky orientovaná energie (E). Svět vnímají svým cítěním (F). Jejich pomocnou funkcí je dovnitř obrácená intuice (N). Neustále zkoumají, jak by oni sami chtěli, aby se jiní vůči nim zachovali v podobné situaci.

Kombinace ENF způsobuje, že při posuzování druhých neberou v úvahu ani tak současnou realitu, jako možnosti, které se dají v lidech rozpoznávat. Projevuje se to v nevšední schopnosti empatie, vcitřování, v ochotě brát na sebe břímě druhých. Jejich přemíra intuice a odhlédání od faktů je však někdy mohou zradit. Prospěje jim, když závažnější kroky a rozhodnutí konzultují s někým, kdo inklinuje k myšlení a logice, k typu s preferencí T. Pokud však jde o motivace a záměry ostatních, většinou je jejich tušení neklamou. Svůj život si organizují s výhledem do budoucnosti a spořádaně si strukturují svůj denní, týdenní i jiný program (J). ENFJ milují život a mají ho rádi dobře naplánovaný. Práci i zábavu si zanesou do diáře a jakmile si to či ono jednou poznamenají, lze dát ruku do ohně, že to dodrží. ENFJ je v populaci zhruba 5 procent.

Lidí tohoto typu není v žádné organizaci nikdy dost. ENFJ bývají skvělými přirozenými vůdci. Jejich talent pro vedení se uplatní stejně dobře v pracovních, úkolově orientovaných skupinách, jako zájmových společenstvích, zaměřených spíše na zábavu či společenské styky. Vyzařuje z nich pro mnohé okouzlující rys, že totiž pokládají vlastně za zcela samozřejmé, že se octnou v čele. Podobně jako ENTJ ani na okamžik nepochybují o tom, že lidé rádi udělají to, co oni navrhnou. A světe div se: oni to skutečně často rádi udělají, protože ENFJ mají ten typ charisma, jemuž se ostatní snadno podřizují. Část jejich „tajemství“ souvisí s tím, že mají skutečně lidi rádi a pokládají je za svou vrcholnou prioritu. „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu,“ napsal v roce 1930 Tomáš Baťa o svých začátcích, „ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod.“

Nebývají manipulativní: cení si spolupráce a sami rádi spolupracují. Vyzařuje z nich zájem, péče a ochota pomoci, takže ostatním nepřichází zatěžko se na ně obracet o podporu a radu v nejrůznějších záležitostech a jen zřídka bývají odmítnuti. ENFJ jsou mimořádně tolerantní, málokdy kritičtí a vždy se jim dá důvěřovat. Rubem tohoto jejich povahového rysu je, že se někdy nedokáží z těchto vztahů vymanit i po té, kdy ztratily svůj původní smysl a dostaly se do jiné polohy. Někdy svůj zájem o lidi přeženou a přestává jim zbývat čas na sebe. Pokud ENFJ nestíhají to, co jiným slíbili, nebo co se od nich očekává, mívají pak nepřiměřeně velké výčitky. ENFJ mají sklon idealizovat si mezilidské vztahy, nezřídka do podob, prostě až neslučitelných s normální lidskou přirozeností. Někdy může dojít k tomu, že lidé z jejich okolí se podvědomě stáhnou, protože vycítí, že nejsou schopni dostát vysokým ideálům nároků těchto lidí.

ENFJ jsou rozenými komunikátory a pokládají za samozřejmé, že to, co chtějí sdělit, ostatní přijímají a chápou. Protože se umějí vcítit do pocitů jiných, předpokládají totéž u ostatních. Když je však skutečnost přesvědčí o tom, že nebyli tak zcela a beze zbytku pochopení a přijímání, jak se jim zdálo — většinou tomu tak bývá proto, že se příliš opírali o hodnoty, které jejich posluchači nesdíleli — jsou z toho v rozpacích, zmateni, překvapeni a někdy ublíženi. Naštěstí se jim to nestává příliš často, protože ENFJ skutečně vládnu slovem. Zdá se, že neznají, co je tréma, protože nikdy neváhají veřejně vystoupit, kdykoli to pokládají za nutné, a to bez ohledu na velikost osloveného publika. Stejně dobře hovoří ke stohlavému shromáždění jako k malému kroužku nejbližších přátel.

Lidé typu ENFJ jsou skvělí motivátoři, inspirátoři a také fanatici týmové práce. Jakožto lidé se silnou usuzovací preferencí se obvykle nedostávají do těžkostí s dodržováním termínů nebo rozpočtů. Souhrn jejich vlastností je předurčuje k tomu, aby se s nimi počítalo pro povyšování. Po žebříčku funkcí nestoupají ale jenom proto, že jim to dělá dobře, ale mnohem více než jiné typy i z toho důvodu, že se domnívají, že mají vizi, návod, možná i „patent“, jak prospět. Čím výše se dostanou, tím více mohou být v nebezpečí, že se jejich osobní hodnoty dostanou do rozporu s tím, co pokládá organizace za důležité: výroba, zisk, náklady, proniknutí na trhy a podobně může jít proti tomu, co ENFJ pokládají za stěžejní.

Tito lidé jsou výborní partneři v práci i mimo ni. Objevují v ostatních to nejlepší, co v nich je, a dělá jim radost pomáhat to rozvíjet. Tuto jejich vlastnost však lze také zneužít. Protože si nade všechno cení harmonických vztahů a berou si všechny neshody příliš osobně, mají sklon se někdy vyhýbat nepřijemným situacím, a to i tehdy, kdy každý jiný by už začal vyvozovat důsledky a něco dělat. Stává se jim, že se kvůli klidu nechají ztročovat, jsou „pod pantoflem“ apod. Je tomu tak také proto, že někde ve skrytu své duše mají ukrytu tragiku svého údělu, že totiž jim nebude nikdy dáno prožít *opravdu ideální* vztah, že každý bude nějak nedokonalý. Mají pocit, že musí mlčky a trochu

mučednický trvale usilovat, aby toto soužití bylo lepší, než doposud je.

Touha po dokonalosti působí i v jejich profesním životě. Stává se jim, že za čas začnou být nějak nevysvětlitelně nespokojeni se svou dosavadní prací a kariérou a není u nich nezvyklé, že radikálně změní zaměstnání. Znáám člověka tohoto typu, který se z burzovního makléře stal chiropraktikem, když předtím ještě psal televizní scénáře a ve všech těchto činnostech byl nadprůměrný. Pro ENFJ je typické, že mohou vyniknout v mnoha povoláních, především proto, že umějí tak skvěle vycházet s lidmi a že jsou mimořádně výmluvní. ENFJ se dobře orientují v složitých situacích, v nichž musí pracovat se spoustou údajů. Vedou si lépe tam, kde jde o Celostní údaje a informace spíše než jednotlivá číslíčka. Kombinace výkonnosti se šarmem jim zpravidla zajišťuje značnou popularitu, ať jsou kdekoli nebo v jakékoliv roli. Jsou stejně dobří - mi vůdci jako řadovými pracovníky. Nejlepší ENFJ mají dar takřka bez přestání vymýšlet pro členy své skupiny zajímavé a smysluplné činnosti, přiřazovat lidem role „šité na tělo“. V tom bývají někdy tak dobří, že ostatní na ně prostě „nemají“. Někdy tyto jejich organizační vlohy připomínají EM, kteří si však při tom počínají poněkud obřadněji, více tradičně a méně tvůrčím *ad hoc* stylem.

Jejich veliká přednost se ale může někdy obrátit proti nim. Pokud nejsou jejich nápady a sympatie přijímány, nemají ENFJ nikdy daleko k depresi, zatrpklosti či pocitu ublíženosti a opuštěnosti. Konflikt a odmítání si mají sklon brát velmi osobně a mohou v sobě dlouho chovat vůči těm, které pokládají za jejich původce, pocity nepřátelství. Pokud se nesouhlas vyhrotil, mohou v mezilidských vztazích sklouznout do strategií her s nulovým součtem, kde jedna strana může získat jen to, co druhá ztratí. Snadno se jim pak stane, že se pateticky budou dovolávat loajality, a obrazně, a někdy i doslova, kreslit linie oddělující „nás“ od „nich“, s vizionářským leskem v oku proklínat kacíře a exkomunikovat odpadlíky. To vše i v případě, kdy druhá strana neměla třeba v úmyslu nic více než vznést nevinný a zcela legitimní dotaz, na nějž se domnívala mít plný nárok. Jestli je něco dokáže vyvést z rovnováhy, pak je to zpochybnění základních hodnot, ve které věří, nebo motivů, které je vedou. Pro ENFJ je to otázka osobní cti, integrity a důvěryhodnosti. Spory o tyto základní parametry jejich života mohou nabýt až démonické podoby a jednají, jako by jim tyto znaky, věčné hodnoty a vlastnosti byly dány, nebo lépe propůjčeny či snad seslány až odněkud shůry. Jít proti nim je, v mysli ENFJ, jako vzpírat se vesmírným silám a nadpozemské pravdě. ENFJ jsou takřka nenahraditelní v obdobích velkých změn, kdy jde o pohyb směrem k nepoznanému. V takových chvílích, kdy nikdo nemůže mít s něčím podobným praktickou zkušenost, jsou rozhodujícími silami jejich inspirace, jejich hluboká důvěra v lidi fungující nejednou na principu sebesplňující prognózy, a jejich vysoký morální kredit, opřený o bezrozpornou soustavu hodnot.

ENFJ jsou něco jako bublinky v sodovce: nemusí jich být mnoho, ale bez nich to není ono.

ENTP

ENTP užívají dovnitř obrácené myšlení (T) jako svou sekundární funkci, s tím, že většinu jejich počinů vede navenek obrácená intuice (N). Není jich v populaci více než 5 procent. Mají sklon preferovat práci zdůrazňující spíše věcnou než lidskou stránku činnosti. Mají-li si vybrat mezi dobrým výsledkem a dobrým vztahem, přikloní se patrně spíše k prvnímu. Neznamena to však, že by snad byli společenskými analfabety. Sociální vztahy dokáží bravurně zvládat a být oblíbení, stojí je to jenom trochu více úsilí, energie a možná i přemáhání, než se vyznat ve fyzikálních či mechanických souvislostech.

Jejich neustálá pozornost novým věcem a možnostem působí, že jsou dobří v inovacích a ve schopnostech skloubit zdánlivě velmi rozdílné systémy. Jsou vynikajícími analytiky, zejména funkčních vztahů, a libují si ve složitostech a komplexních relacích, kde je jejich toleranční práh patrně nejvyšší ze všech typů. Ostatní někdy stojí před otázkou, jak udělat to či ono „dost složité“ na to, aby to ENTP stálo za pozornost. ENTP se snadno nadchnou, o všechno projevují zájem a ve všem odhalují něco, co tam jiní neviděli. Bývají tak pro ostatní zdrojem inspirace a jejich entuziasmus je nakažlivý. Je však dobře vědět, že jejich nadšení bývá těkavé. Někdy bývají neprávem přezdívaní „slibotechna“, protože se za čas věnují něčemu jinému, co je pro ně zajímavější. Jejich nadšení bylo v tu chvíli upřímné, ale skutečnost se asi dostavila příliš pozdě. Ze všech typů nejhůře snášejí, když se věci dělají „tak jak se má“, jenom proto, že se to tak dělá už od roku 1946. V každém dalším opakování téhož chtějí mít alespoň kousek něčeho nového, nějaký originál.

Když se ENTP do něčeho skutečně pustí, jsou natolik přesvědčeni o správnosti svého počínání, že jejich schopnost ignorovat normy, zavedené postupy, tradice a autority je až odzbrojující. Tam, kde INTP vidí záměr jako účel, cíl sám o sobě, má tento jeho extravertní kolega sklon vidět projekt jako *prostředek*. Jinými slovy, pro něj je cílem vynález, který funguje, prototyp, který *někdo jiný* začne masově vyrábět. Pro ENTP pracujícího na projektu Apollo bylo cílem dostat člověka na Měsíc a přivést jej zpátky; pro INTP to byl prostředek k využití vesmíru. INTJ dokáží pohnout horou svou soustředěnou trpělivostí a pečlivou přípravou. ENTP zase věří tomu, že svými improvizacími schopnostmi zvládnou jakoukoli situaci. Na první pohled mohou připomínat ESTP a jejich husarské kousky. Avšak tam, kde ESTP jde o pocity svobody a nevázanosti, hledají ENTP prožitek své kompetence, schopnosti a moci zvládnout události a živly. ENTP dokáží být velmi pragmatickými posuzovateli jak společenských, tak i mechanických funkcí čehokoli a odhalovat ve všem netušené vztahy mezi cíli a prostředky.

ENTP mívají nejrůznější koníčky a znalosti ve zcela neočekávaných oblastech. O tyto své speciality se ale většinou se svými spolupracovníky příliš nedělí a nesnaží se je v nich vzdělat. Rádi si udržují stálý okruh přátel a známých, zajímají se o jejich názory, myšlenky a nápady, s oblibou se s nimi scházejí bez nějakého určitého cíle nebo důvodu. Lze s nimi zpravidla dobře vyjít, v práci snadněji než doma, nebývají rýpa-vě kritičtí a otravní, dovedou být velmi velkorysí. Nemají-li náladu, dokáží být svévolní a paličatí, nepředvídatelní a urážliví a nechají se snadno odradit nebo znechutit maličkostí. Zpravidla však stačí jenom snaha projevit trochu pochopení, aby se z tohoto rozpoložení dostali. Mezi podřízenými by proto měl být někdo, kdo na ně má takovýto blahodárný vliv a kdo na ně může takto zapůsobit.

Lidé skupiny ET mají většinou otevřeny dveře k postupu nahoru. To někdy působí potíže ženám. Důvodem je, že jejich projevy ne vždy zcela odpovídají prototypickým představám toho, jak se má „správná“ žena chovat. Intelektuální zápal, možná někdy arogance, netrpělivost a tvořivé jiskření nebývají tím, čímsi něžné pohlaví zpravidla získává přízeň kolegů. Stojí tedy před nesnadnou volbou: buď se trochu přetvařovat, uzavřít kompromis se svými přirozenými sklony a nějak se vtěsnat do tradičního feministického rámce, nebo nebrat ohled na konvence, jít svou cestou a nedbat rizik, která jsou s tím spojena. Pokud se tyto ženy jedním či druhým způsobem dokáží dostat do souladu s kulturou své organizace, znamenají pro ni zpravidla velký přínos a jdou rychle nahoru.

U mužů tomu bývá jinak. Jejich nadšení a výřečnost, jakož i schopnost vizí jsou nazírány pozitivně, jako něco, co k mužům jaksi patří. Většinou je potěšení s nimi spolupracovat, protože si nejenom dokáží s nápady pohrát, ale také je (sebe)kriticky zhodnotit. Skvěle se hodí do role „d'ábových advokátů“, což může někoho dráždit. Pokud jim ale tuto úlohu více nebo méně formálně přidělíme, značně tím otupíme jejich emotivní ostří. Hodí se jako účastníci brainstormingových seancí, kde jsou schopni generovat nesmírná množství nápadů. Další jejich předností je smysl pro budoucnost, čím vzdálenější, tím lepší, protože nevycházejí z prostých extrapolací. Jejich vizionářství může vést k tržním nebo výrobním inovacím, které změni svět.

Zpravidla také překypují chutí do života, jíž jsou schopni nakazit jiné. Rádi se učí nové věci a vytvářejí kolem sebe soutěživé a intelektuálně stimulující prostředí. Jejich slabší stránkou je krátká a povrchní příprava a malá pozornost faktům a detailům. Z toho důvodu mnoho podnikatelů tohoto typu neuspěje právě ve chvíli, kdy se jejich skvělá inovace začíná uplatňovat a potřebuje pečlivý a pozorný management. V takovéto situaci by se měli spojit např. s ESTJ, ISTJ nebo IND, kteří jsou schopni na tyto fáze lépe dohlédnout. To se jim ale nedaří snadno, protože tento typ lidí jim není blízký.

Kromě jisté přelétavosti od úkolu k úkolu, tendence k nudě, jakmile jsou největší a stěžejní otázky vyřešeny, si ENTP musí dát pozor ještě na tři věci. První je kultivace jejich vlastního usuzování (J). Protože jsou přitahováni novými věcmi jako můra světlem, mohou si špatně vybrat a neslavně skončit. NejedEN ENTP si vylámal zuby na neuskutečnitelných projektech nebo si vysloužil nemilost tím, že nic nedotáhl do konce. Jejich nejhorší varianty promarní své inspirace na nekonečné řadě „pomníčků“. Druhé nebezpečí číhá v jejich ne zcela vyvinutém a dovnitř obráceném cítění (F). Protože jsou svým způsobem zvláštní a častěji než jiné typy vyrůstají jako jedináčci, jsou zvyklí zabývat se sami sebou a mít někdy obtíže ve vztazích k ostatním. Různé události a výroky si nejednou vykládají bůhvíproč negativně a vytržené ze souvislostí. I z malých příčin se dokáží smrtelně urazit, aniž jejich okolí dobře chápe, proč. Na jedné straně je o nich známo, že spoléhají spíše na hlavu než na srdce, ale na druhé se jeví i jako vrtkaví a náladoví. A za třetí je jejich poněkud nutková tvořivost tlačí k tomu, aby své nápady prezentovali mnohdy nevhodným lidem, anebo ne v případný okamžik. Je pro ně obtížné umět si počkat, věci si načasovat a trochu se zamyslet, kdo a kdy může jejich věc nejvíce ocenit a kdo jí může nejlépe prospět. Jejich přednosti více než bohatě vyvažují slabiny. To ale neznamená, že by své slabší stránky měli popírat či ignorovat, protože jinak se pro ně mohou stát zátěží, kvůli níž se nikam nedostanou. Tím, že si je budou schopni uvědomit a znát jejich původ, budou schopni na nich pracovat a současně aktivizovat své klady.

ENFP

Jejich dominantní intuici (N) obsluhuje sekundární funkce: introvertní citění (F). Svoji pozornost neupínají na věci, ale spíše na lidi a hodnoty. Stojí-li před úkolem vyvinout nový, lépe prodejný výrobek, chápou jej především jako rozvoj svého tvořivého potenciálu.

Tito lidé, jichž je mezi námi asi 5 procent, jsou neúnavnými, doživotními bojovníky za dokonalost, autenticitu a spontaneitu, jejichž prostřednictvím se lidé skutečně stanou sami sebou. Toto své často podvědomé usilování nonverbálně sdělují svému okolí, jehož vnímavější a citlivější část shledává tento jejich rys podmanivě přitažlivý. V této své snaze sotvakdy natrvalo umdlévají, protože stále cítí, že ještě nedosáhli cíle, že toho tolik zbývá udělat, že jsou stále tak nedokonalí. V jejich životech se neodehrává nic bezvýznamného nebo malicherného. Mají obrovskou schopnost motivovat jiné a talent vidět život jako obrovské drama, plné vzrušujících možností a šancí. Upřímně je těší, když jejich snahy inspirují druhé a snaží se jim všestranně pomáhat; pokud se ale výjimečně střetnou s nepochopením nebo odporem, síla jejich přesvědčení se obrátí buď dovnitř, ve formě deprese, nebo ven, jako mstivost za utrpěnou křivdu. Stává se jim to tehdy, když jejich dominantní intuice je zaslepená natolik, že vyhledávají jenom to, co chtějí nacházet, vidí jenom to, co chtějí vidět. Když se tyto jejich, realitou nepříliš podložené úsudky propojí s jejich nejslabší funkcí, s introvertním vnímáním (S), zcela se oddají jenom tomu, jak na ně druhá osoba působí a jak se v její přítomnosti cítí. Mohou tak však dospívat ke značně vyšinutým závěrům. Jinými slovy, jsou-li jejich soudy na místě, což bývá často, jsou takřka geniální, pokud jsou vedle, je to katastrofa. Mohou nepochopitelně, nekriticky a vášnivě někoho milovat stejně jako nenávidět.

Zvláštností ENFP je, že současně prožívají a také vědí, že prožívají. Dívají se na sebe s odstupem a táží se: „Působí to na mne *správně*?“ Tento jejich trochu schizofrenní sklon jaksi ztratit kontakt a vládu nad svými nesmírně bohatými city působí proti jejich snaze o hluboký vnitřní soulad, a tak působí nikdy nekončící vnitřní trápení. Velmi intenzivně vnímají vnější okolí a zachytí věci, které ostatním unikají. Jsou v tomto schopni nesmírné pozornosti a své soustředění upírají na druhé lidi. Jejich pozornost bývá velmi přímočará. Občas se jim vinou tohoto enormního soustředění ovšem stane, že přesně odpozorované detaily dají do špatných souvislostí a nepřesně je interpretují. Hledají pak za činy „skryté motivy“ a tajemné spády. Pokud se tento jejich rys zvrtné v hledání negativních záměrů, začnou se takovéto argumenty navzájem podporovat v kruhu a jejich úsudky jsou stále nepřesnější. ENFP jsou však rozenými optimisty, vidí v lidech to nejlepší a jsou upřímně překvapeni, pokud se lidé či události nevyvinou podle jejich nejrůzovějších očekávání. Jejich takřka bezmezná důvěra v dobrotu osudu i lidí se ve většině případů uskuteční jako sebesplňující prognóza.

Bývají velmi tvořiví a rádi dělají nové věci. Podobně jako jejich nejbližší „příbuzní“ rozdělají ENTP mnohem více věcí, než kolik jich stačí dokončit. Hraje pro ně ale to, že jejich nadšení je nakažlivé, přeskočí na jiné, kteří pak při trošce štěstí věc dokončí. Jsou velkými improvizátory, takže i to, co sami dokončí, je někdy zcela jiné, než co si představovali na začátku. V jejich osobnostech se sváří protiklad. Ve svém základě nesnášejí závislost a podřízenost jako takovou: svoji na jiných a jiných na nich. Avšak jejich chování a charisma k nim ostatní přitahuje, vyvolá v nich touhu být vedeni a přijímat instrukce a rozkazy. ENFP se tak opakovaně s překvapením ocitají obklopeni následovníky, kteří k nim vzhlížejí a hledají v nich inspiraci, radu, smysl, vizi, povzbuzení, vedení apod., mnohdy právě to, čeho by oni sami možná potřebovali více a čeho nemají nazbyt.

Z hlediska možného uplatnění mají ENFP opravdu široký výběr a jsou schopni uspět v řadě oborů. Bývají vřelí, nadšení, vynalézaví, veselí myslí, imaginativní a jsou schopni zvládnout téměř vše, co je začne zajímat. Poradí si s kdejakým problémem, především jsou dobří tam, kde mohou spolupracovat s jinými lidmi. Jsou zábavní a nenucení a na kolegy jejich přítomnost působí většinou příjemně a příznivě. Skvěle dokáží svést lidi dohromady, zahájit „rozjet“ poradu či schůzi, méně brilantní jsou v organizačních detailech a dotažení a uskutečnění jejich závěrů a doporučení. Jsou vynikajícími prodejci, reklamními pracovníky, pojišťovacími agenty, politiky, scénáristy a dramatiky, jsou skvělí v reprodukčních uměních, zejména v charakterním herectví. Aby byli úspěšní a své organizaci prospěšní, potřebují mít velmi rozmanité úlohy, nejlépe každý den odlišné a třeba i s jinými lidmi. Teprve tam mohou plně rozvinout svůj tvořivý a adaptivní talent, který“ si vyžaduje mno

ho prostoru pro svůj rozlet. Dokážou úkoly „ušít“ na konkrétní lidi, a tak si zajistit jejich iniciativní spoluúčast. Jejich vůdcovství je někdy natolik pronikavé a všudypřítomné, že ne vždy jsou zcela schopni přijmout nápady ostatních. Mají-li je podpořit a věnovat jim svou energii či vliv, je nutno je někdy přesvědčit o tom, že jsou to vlastně jejich vlastní nápady či projekty. Není v tom nic ješitného. Prostě jenom nabrali kurs, vítr do plachet a daný projekt nebo úkol je „jejich dítě“ a oni chtějí jen

zabránit tomu, že by jejich (zpravidla ještě nedospělá, protože zralé věci je už tolik nelákají) ratolest byla vystavena nepatřičnému vlivu, což se projevuje obranou před zpochybněním jejich rodičovství. Jinou taktikou je počkat. Jakmile se to či ono stane rutinou, ENFP o to začnou ztrácet zájem a pro ostatní se otvírá více prostoru. ENFP vždy více zajímá, co *může* být, než to, co už *je*.

Jako voda je přirozeným prostředím pro ryby, je mezilidská interakce prostředím pro ENFP, kteří potřebují stálou zpětnou vazbu zprostředkovanou reakcí jejich okolí. Naopak nesnášejí a nedaří se jim tam, kde práce vyžaduje opakování, dodržování pravidel, nařízení a norem. Jsou stresováni činnostmi, které nejsou schopni přeměnit v zábavu. Vypisovat cestovní vyúčtování, sledovat průběžné náklady, prostě věci buď rutinní, nebo vlekoucí se, vysávají z ENFP sílu a podněcují v nich někdy až komické revolty. Jejich nadřizení a kolegové se čas od času ocitají v situacích, kdy je potřeba něco za ně zachraňovat a žehlit. Někdy jsou ENFP ve vztahu k jiným značně podráždění a netrpěliví — to tehdy, dojdou-li k přesvědčení, že to jsou ty „žáby na prameni“, kvůli nimž je tato práce tak zbytečně nudná. Občas se stane, že začnou stranit outsiderům, které majoritní systém z nějakého důvodu vyvrhl, nebo kteří se vyřadili sami. Taci nacházejí v ENFP soucitné a pozorné posluchače, jakož i oddané zastánce. ENFP bývají v napětí, jako by očekávali příchod nějaké krize, kterou, nedostaví-li se sama, i sami vyvolají, např. tím, že věci ponechají na nejposlednější chvíli. Podvědomě si možná takovéto situace navozují úmyslně. Vědí, že v takových chvílích dokáží být závrtně výkonní a všechno nevšedním nasazením nakonec nějak zvládnou a většinou včas dokončí. Potíž je v tom, že někdy předpokládají, že ostatní, jejich kolegové nebo podřízení, jsou v tomto ohledu stejní. Domnívají se, že tento způsob práce vyhovuje každému, což, jak víme, neplatí.

Jako nadřizení a kolegové bývají ENFP zábavní, šarmantní, jemní, citliví a nekonformní. Jak už jsme si řekli, nebaví je podružnosti týkající se denního provozu a údržby, a proto potřebují obětavé sekretářky, které zahladí jejich občasné extravagantní zásahy do administrativních náležitostí a úřední štábní kultury. Jsou jako rtuť a bývají nevypočitatelní. Oscilují na jedné straně mezi rolí mentora, ochránce a přítele a na druhé straně autoritativního zastánce svého postavení. Lze od nich *čekat* nejrůznější překvapení: období štědré velkodušnosti se mohou střídát s periodami nevidaného škudlení. Jejich výdaje mohou klidně směřovat k okázalým luxusním zbytečnostem, zatímco základní a nenákladné věci mohou dlouhodobě scházet. ENFP nedokáží dost dobře myslet na klidnou a zajištěnou budoucnost.

Manažerský styl ENFP se vyznačuje značnou autonomií a velkými pravomocemi poskytovanými podřízeným. To je někdy v rozporu s kontrolovacími sklony výše postavených M. ENFP mají dar zhodit se stěžejního manažerského úkolu, totiž vykonat práci prostřednictvím druhých, aniž se tito cítí manipulováni a mívají dokonce pocit naplnění a seberealizace. ENFP mají schopnost přicházet s variantními přístupy a řešeními. Někdy je vymyšlení možností zaujme víc než úkol sám. ENFP vynikají v povzbuzování a chválení svých lidí. Dokáží bleskově vystihnout, co dělá tomu či onomu dobře a bez přetvářky ocení i maličkost, a většinou právě tu, na níž si ten či onen zakládá. Také si umějí udělat čas, vyslechnout, umějí pomoci či pofoukat bolístku.

Jejich hlad po vzrušení vede snadno k tomu, že opomenou své trvalejší povinnosti. Život naplno je někdy, podobně jako u ENTP, vykupován obrovskými změnami nálady, kdy nadšení střídá depresi. Lékaři uvádějí, že ENFP jsou náchylní na tři neduhy: bolesti hlavy a migrénu, bolesti páteře a občasnou, téměř chorobnou únavu. Je proto pro ně mimořádně důležité nežít stále naplno a umět si doopravdy odpočinout.

ESTP

U ESTP je sekundární funkcí introvertní myšlení. To způsobuje, že při shromažďování dat a jejich užití jsou logičtí a imaginativní, s tím, že data mají ve svých vnitřních paměťových médiích smysluplně uspořádána a vždy připravena k použití. Díky svému velmi dobře vyvinutému vnímání jsou tyto lidé, tvořící zhruba 13 procent populace, okamžitě schopni zaznamenat i nejjemnější změnu a odchylku od „normálu“ a dobře odhadovat partnerův příští tah. Dokáží odhadnout lidské pohnutky a motivy a být vnímaví i k nejjemnějším mimoslovním projevům a narážkám, které všem ostatním zcela unikají. Okamžitě těchto informací umějí použít, aby druhým „prodali“ své „zboží“. Jak už jsme si řekli, z jejich řad se rekrutují nejlepší vyjednávači a napravovatelé průšvihů. Necítí se vázání právě platnými předpisy a nařízeními, a proto je buď snadno překračují, anebo nacházejí netradiční způsoby, jak je interpretovat ve svůj prospěch. Třebaže nadvláda jejich smyslů je pevně ukotvena v právě přítomné skutečnosti, dokáží se opřít i o svou další funkci, myšlení (T). Myšlení jim otevírá cestu, jak rozlousknout nějaký problém tam, kde je nutný tvrdý přístup opírající se o nějaké zásady, principy a zákonitosti, spíše než o „cítěčky“. Rozhodují se většinou neosobně, na základě faktů než na základě pocitů a hodnot. Nicméně jejich organizační schopnosti, zejména v dlouhodobém horizontu, nedosahují úrovně EM a některé jejich úsudky a činy se časem projeví jako střelba od boku.

ESTP milují život a dá se říci, že život miluje i je. Kam přijdou, tam se začíná něco dít. I obyčejné, všední události dokáží ozvláštnit nádechem dramatu. Bývají to přitažlivé a přátelské osobnosti, oblíbení lidé, kteří se vyznají v mnoha prostředích. Budou naplňovat znát v okolí nejlepší restaurace a tamní personál je možná bude oslovovat jménem. Jejich krédem je: „Teprve až když to nejde jinak, přečtete návod k použití.“ Jsou spíše toho názoru, že plánování a příprava je ztrátou času a něco jedinečného nám může uniknout. ESTP požadují výnos z každé investice, z každého svého výdeje energie. Proto bývají pokládáni za výborné společníky, ale už poněkud horší přátele. Většinou se nezdržují zdůvodňováním nebo ospravedlňováním toho, co udělali, a chvátají vstříc dalšímu dobrodružství. Pokud se ukáže, že z toho či onoho už nelze nic vytěžit, ztratí zájem a pohnou se jinam. Zatímco jiní jsou ochotni prokousávat se nudnou knihou jenom proto, aby dokončili, co začali, ESTP ji klidně kdykoli odloží a pustí se do jiné. ESTP se nenuceně zvedne uprostřed nezáživného filmu, aby ještě stihl pivo s kamarádem nebo alespoň konec televizního pořadu, jehož se vzdal. Škola je baví jenom potud, pokud poskytuje něco praktického a okamžitě použitelného. Nechápu, že se má uklízet jenom proto, že se to *má*; úklid má smysl tehdy, když něco hledáme a nemůžeme najít.

Při všem, co dělají, jako by se neustále po očku poohlíželi po svém publiku, zda na ně dělají dostatečný dojem. ESTP jsou vtipní, pohotoví a zábavní a působí, jako že se v mžiku dokáží vcítit do rozpoložení druhých. To ovšem nebývá vždy pravda. Je to spíše výsledek toho, že jejich vnitřní procesor bleskově zpracuje i zcela minimální signály, které jiní vyšlou, a to jim umožňuje být několik krůčků před nimi ve směru, jímž ještě ani nevědí, že se chtějí vydat. ESTP umějí být manipulativní a využít tyto informace pro své vlastní cíle, a to způsobem, který ostatním bere dech, se železnými nervy a zcela na hraně. Pro jiné typy by to bylo naprosto vyčerpávající vést dlouhodobě takovýto život, ale pro ESTP je fungování na pokraji srázu zcela normální způsob existence, patrně jediný, který skutečně stojí za to žít. ESTP umějí být nelítostnými pragmatiky, u nichž jako u žádného jiného typu platí, že „účel světí prostředky“, což je někdy, pravda, možná politováníhodné, ale bohužel nezbytné.

Už byla řeč o tom, že z jejich řad pocházejí lidé, vynikající zejména v rozjíždění projektů, v nichž se musí nejrůznější strany dohodnout jednáním. Jsou neocenitelní v situacích, kdy je potřeba někoho vyslat do upadající firmy nebo do postižené oblasti. Jsou schopni dát věci velmi rychle do pořádku a udělat to dokonce s elegancí a stylem. Umějí rozplést nejzašmodrchanější klubka, ale nebaví je pak už hledat přerušená spojení a trpělivě navazovat přetržená lanka. Administrativní náležitosti s radostí přenechávají jiným. Občas si tím škodí, protože jejich jedinečné vklady zůstanou nepovšimnuty a vavříny si přivlastní někdo jiný, kdo se „vzná ve strukturách“. Skutečností zůstává, že pro jejich nezkrtnou povahu a malou vůli po institucionální slávě nevyužívá většina organizací jedinečné schopnosti těchto lidí optimálně. To nejmenší, co je pro tyto lidi třeba udělat, je přidělit jim nějakého administrátora, který ohlídá formální detaily jejich poslání a práce. Pokud se organizaci podaří podchytit jejich talent a přednosti a uplatnit je v konstruktivním směru, získá zcela mimořádný zdroj. Pokud se to nepovede, může se nápaditost a dobrodružnost ESTP obrátit proti ní, např. ve formě mazaných a s virtuozitou provedených podvodů a podvratných akcí, sahajících od padělání dokumentů, přes rozluštění nejtajnějších firemních hesel až třeba po burzovní podvody. Co mohou dokázat takto motivovaní ESTP, spojili-li se ke společnému účelu, ukázal americký film ze 70. let *Podraz*.

Ženy typu ESTP mívají od dětství potíže pro svou odbojnou a údajně „neženskou“ povahu. Jejich přímý, bezprostřední, trochu neosobní, pragmatický a zcela neromantický přístup k životu mnohé plete. Většinou nestojí o přítomnost jiných žen, pracují buď převážně s muži, nebo o samotě vykonávají „mužské“ práce, občas i trochu bizarní, mohou být například převoznice. Jsou to typické „ženy do nepohody“. Inklinují ke sportu, zejména k těm disciplínám, kde jde o přímou konfrontaci, nejlépe i s tělesným kontaktem, rychlé rozhodování a bleskové „přečtyračení“ soupeřek, např. ke košíkové nebo házené, než třeba k moderní gymnastice či krasobruslení. Jako mnohým dalším temperamentům s převahou myšlení by jim nemělo dělat potíže vnitřně si oddělit práci a domov, veřejný a soukromý život, vydělávání peněz a zábavu. Tudy vede cesta z jejich vnitřních rozporů, způsob, jak být skutečně ženskou bytostí a přitom být přínosem i v práci. Pevně a trvale přemostit tyto dvě složky si ale vyžaduje jisté vědomé úsilí, značnou dávku sebedůvěry a mnohdy nemalou podporu zvenčí, z nejbližšího okolí.

Muži jsou na tom o poznání lépe, ale jenom o něco. I jim jejich nespoutaná povaha, opojení přítomným okamžikem a malá starost o zítřejší následky dnešních ztřeštěností může přinést nejednu potíž v našem racionalistickém světě soudobých organizací. Ve společnosti jsou i oni vystaveni neustálému tlaku konformity. Jako nadřízení umějí ESTP mít nesmírný smysl pro realitu, být pro jiné zdrojem vzrušení, dění a neustálých nových podnětů, ale také být velmi nevypočitatelní. Umějí „své ovečky“ chránit jako ten nejlepší ovčácký pes, starat se o ně tak, že je pro ně dost dobré jenom to nejlepší, umějí je veřejně vychválit nebo kdykoli s nimi o čemkoli poklábovit (třeba i po tom, co jim zadali velmi neodkladný úkol). Čas od času se vrhají na „páchání dobra“ a náhlou péči o své lidi s virulentností, která až budí rozpaky. Zapomínají pak třeba při tom na své další pracovní a jiné povinnosti. Objekty takovéto masivní péče si pak mohou chvílemi připadat jako hříčka bez vlastní vůle - a bez možnosti obrany. Tyto jejich záchvaty však nejsou příliš hluboké jakou lidí typu NF, a ať chtějí nebo nechtějí, je zde přítomen kalkulační prvek. Podvědomě se ESTP vždy táží „Co z toho budu mít?“. A tak jejich náklonnost může končit stejně nenadále jako začala. K jejich cti je však třeba přičíst, že i když podřízené „použili“ ke zvýšení vlastní prestiže, slávy či úspěchu, o plody takovéhoho úsilí se ESTP nezištně podělí. Nejde jim ani tak o výsledek sám jako spíše o *způsob*, jakým jej bylo dosaženo. Jejich silnou stránkou je schopnost dostat se bez velkých okolků k jádru věci. Nemá smysl zkoušet to u nich s teoriemi. ESTP chtějí hned vyhmátnout, v čem to či ono „vězí“ a okamžitě se pustit do akce. Nebude to od počátku asi dokonalé, ale to je nijak nevzrušuje. Nejsou doktrináři ani ješitové, a proto se vždycky dokáží nějak přizpůsobit. Od ESTP se také můžeme naučit vážit si ocenit přítomné chvíle. Co je teď, je teď, to je reálné. Co je jisté, to nám nemůže nikdo vzít. Co bylo, to se nedá „odestát“, a je zbytečné strachovat se o to, co bude. Dalším rysem jejich povahy je, že nic nepokládají za definitivní, o všem se dá jednat, nic není jednou provždy uzavřeno, ve všem je skryto mnoho možností - jen je objevit. Jejich skoro bezohledný pragmatismus z nich činí ne vždy zrovna oblíbené, ale zpravidla velmi výkonné lidi. Nepárou se s detaily a jdou rovnou na věc.

ESTP kolem sebe šíří vzrušení, napětí a legraci a také nevypočitatelnost. Nemají rádi napjaté situace a jakmile něco zavání mezilidskými problémy, kvapně se stahují a vycouvávají. Přestože mají k lidem velmi blízko a prakticky je mají stále kolem sebe, je v nich něco trochu záhadného a neuchopitelného. Jsou vždy alespoň o krůček napřed, kráčí příliš rychle, než aby se dali zkoumat a sledovat. Být jejich nadřízeným je pro mnohé lidi nadmíru obtížné a mnohdy i nemožné, protože ESTP jsou v zásadě neřiditelní. Nejlepší je ponechat jim co nejširší prostor, usměřňovat je pokud možno nepřímými prostředky a co nejméně jim předpisovat.

ESFP

Pro lidi tohoto temperamentu je charakteristické vřelá a optimistická ovzduší, které kolem sebe dokáží vytvářet. Jsou přívětiví, snadno se s nimi vychází, osobně okouzující, výřeční, s kladným vztahem k lidem. Jsou ze všech typů nejvelkorysejší a bývají vyhledávanými společníky i partnery. Podobně jako ESTP je jich asi 13 procent, liší se od nich svou dovnitř, introvertně zaměřenou sekundární funkcí, citěním (F). Svou vnitřní rezonancí se dokáží vcítit do rozpoložení jiných, bývají velmi citliví vůči jejich duševním stavům a nejednou proto fungují jako příslovečné „vrby“. Jsou přirozeně přátelští a otevření, nacházejí v lidech a dokáží v nich probudit to lepší. Zpravidla se proto nezklamou, a to jen dále posiluje jejich pozitivní postoje.

ESFP nesnášejí izolaci a samotu a hledají společnost při každé příležitosti. Většinou se jim to daří, protože lidé s nimi pobývají rádi. Jejich chuť k životu je nakažlivá a svým úsměvem dokáží rozjasnit nejednu tvář. Rádi se dobře oblékají, bývají informováni o módních trendech, barvitě jedí, zejména mohou-li připravit něco i jiným. S veselou myslí a vlídně přijímají i nečekané a nenadálé návštěvy, i když ve skrytu duše vědí, že se tím mohou dostat v leccems do prodlení. Prostě nedokáží odmítnout, a proto k nim lidé rádi chodí, třeba jen tak „na kus řeči“ a ESFP nezůstanou nic dlužní při oplácní. Vnitřní orientace jejich citovosti, jejich sekundární funkce F však způsobuje, že jejich veselí a šťastní přátelé či návštěvníci nemusí tušit, že ESFP má třeba právě teď problémy a starosti. Nosí si je totiž uvnitř a na povrch se dostanou, až když je nemohou vlastními silami zvládnout.

Talent a vášeň pro užívání si života je vystavuje více než jiné typy a činí více zranitelné vůči nejrůznějším druhům svodů. Jak jejich mužská, tak i ženská vydání mívají sklon jednat impulzivně, a tím se stávají snadnějším terčem pro psychologická a někdy i fyzická pokušení či nátlak. Málokdo se s takovou rozkoší a tak snadno vzdává a poddává jiným. To z nich činí hlavní objekt působení reklamy a různých propagačních kampaní. Jsou to všechno ESFP, kteří na obrazovce nebo na stránkách časopisů radostně křepčí kolem smrtelně bleďě vypraného ručníku, omdlívají blahem nad životní pojistkou, rozkošnický chroupou cosi z darů naší země a dojatě se objímají při zmínce o nejnovějším margarínu. Byl to nejspíš ESFP, kdo první pronesl pro ně charakteristický výrok: „Nekupte to, když je to tak levné!“ Jako kolegové i nadřízení bývají ESFP přátelští, zábavní, zdrojem inspirace a vzrušení. Nastanou-li však problémy, napjatá situace, časový či jiný tlak začnou být netrpěliví a nejrady by se viděli někde jinde. Je to tím - a sotva jim to lze vyčítat - že jejich tolerance vůči úzkosti je ze všech uváděných typů nejnižší. Obtížným situacím se vyhýbají tak dlouho, jak to jen jde. Spíše než by dávali najevo svou nelibost nad stavem věcí, dělali rozruchy nebo se dokonce stavěli na aktivní odpor, předstírají, že o ničem nevědí nebo že se jich to netýká, aby pak využili první příležitosti k tomu rychle se z těchto závazků vyvázat a věnovat se něčemu, kde najdou více uspokojení a zábavy.

U mužů tohoto typu může jejich citová preference, kterou se řídí při rozhodování, vzbuzovat dojem měkkosti, nedostatku mužnosti. Tento dojem mohou napravit tím, když ovládnou svoji odvrácenou stranu, usuzování (J) a začnou být důslední a věnovat se více dokončování toho, co začali, protože „slovo dělá muže“. Pokud si tito lidé uvědomí své klady a zápory, v čem jsou dobří a na co se nehodí, mívají v kariéře postup zajištěn, byť si jeho šance mohou někdy poškodit tím, že mohou mít příliš britký jazyk.

Naproti tomu ženy čelí nebezpečí, že by mohly být pokládány vinou svého extravertního (E) vnímání (P) za koketní a povrchní, přičemž jejich citová dispozice (F) v kombinaci se smysly (S) jim může propůjčovat zdání těch, které neodmítnou. Většinou nebývá pravda ani jedno, ani druhé. Mohou lidi také dopalovat tím, jak doslova dokáží některé věci brát.

Život je pro ně představení a událost, do níž vrhají své dramatické a estetické nadání. Nejsou silní v analýze dat a událostí a nemívají dobře vyvinutou schopnost pozitivně a konstruktivně kritizovat. To bývá jejich největší slabinou v manažerském postavení. Kromě toho se jim může stávat, že mohou mít v ohni najednou příliš mnoho železek a najednou „nestíhat“. Dochvilnost je vůbec jejich slabší stránkou a může být pro ně příznačný trochu provinilý úsměv typu: „Pozdě, ale přece.“ Nezapomenou ale na společenské události, jako jsou jmeniny, narozeniny a výročí a je radost s nimi slavit. Doslova kvetou v aktivních zaměstnáních a chřadnou v osamění. Pokud to ale nepřeznou, jsou schopni jako vedoucí věnovat se několika projektům najednou a udržovat je v dostatečném pohybu. Přitom, a to je jejich další přednost, dokáží každému dát, „co jeho jest“, to znamená nediktovat pracovní tempo, styl nebo metody, umožnit, aby si každý pracoval, jak nejlépe uzná za vhodné. Jejich krédem je „žít a nechat žít“. Mělo by se jich co nehojněji využívat tam, kde se hodně a aktivně jedná s lidmi, např. v propagaci nebo *public relations*. Rozhodují se s osobitou vřelostí a na základě osobního vztahu nebo s ohledem na své blízké. Mají blízko k lidem a proto se na ně lze většinou obrátit o relativně velmi přesné a aktuální informace o ostatních či o „dění“. Nejsou ješitní a statusově nedůtkliví, a proto do-

káží dobře spolupracovat s lidmi na všech úrovních organizace, klidně i o několik stupínků níže. Málokdy jsou nafoukaní. Mívají dobré vztahy s nejrůznějšími klíčovými lidmi na rozmanitých postech, od vrátného po asistentku ředitele a je-li to někdy nutné, umějí toho využít k tomu, aby nemožné udělali na počkání a zázraky do tří dnů. V každém případě se v jednání silně opírají o svou vlastní a velmi osobně prožitou zkušenost, přičemž prokazují silný smysl pro realitu a osvědčují značnou dávku toho, čemu se říká „zdravý“ nebo také „selský“ rozum, jehož někdy dokáží využít s nečekanou a překvapivou genialitou.

ESFP nenacházejí nijaké uspokojení v učených a teoretických záležitostech, protože oni vnímají vědomosti pouze pro pokud možno okamžitou a v každém případě velmi praktickou potřebu. Jejich výskyt ve vědeckých kruzích je proto poměrně vzácný a rozhodně neztělesňují prototyp badatele. Jejich nechť k rutině a k tomu, co vydává výsledky příliš pozdě, jim může v dlouhodobé perspektivě škodit. Protože jim někdy uniká „velký obraz“, les mezi stromy, nemusí vždy dohlédnout důsledky svých činů. Může se jim tak stát, že i malá poznámka v nepravou chvíli a na nepravém místě může mít k jejich bezmeznému údivu následky tak nedozírné, že se jim o tom nezdálo ani v nejčernějším snu. Jsou spíše přitahováni světem obchodu, zejména organizováním a prodejem, především jde-li se o hmatatelné produkty. Nacházíme je i jako pedagogy na nižších stupních. Mohou je zajímat i povolání zdravotních sester či záchranářů, řidičů sanitek, zejména pro dramatické okolnosti, které při jejich výkonu mohou nastat. Mají dar dobře pracovat s lidmi v kritických situacích, což je někdy vede k sociální práci. Nemálo z nich podlehne vábení dramatických a jiných interpretačních umění, touze ocitnout se v záři reflektorů a pohybovat se na úzké hraně mezi triumfem a krachem.

ISTP

ISTP, jako mnohé jiné temperamenty skupiny SP, uspokojí akce především tehdy, zrodí-li se z impulsu spíše než ze záměru. Život je pro tyto lidi, jichž je mezi námi asi 7 procent, uměleckým činem. Je neopakovatelným originálem, přičemž právě onen čin je sám sobě a sám o sobě smyslem. Proto o nich do velké míry platí, že všechno zkusí jenom jednou. Užití činy, které jsou zaměřeny k určitému účelu a předem danému cíli, nejsou pro ně skutečně plnohodnotným skutkem. Ten nemůže být ovlivněn cílem, nesmí mu být podřízena sloužit mu. Musí být krásný sám o sobě.

Tito lidé bývají zastánci rovnostářství a dokáží být oddáni až za hrob svým „bratřím“ nebo „sestrám“. Umějí být také zuřivě odbojní ve vztahu k autoritám a hierarchii, pokud si poslušnost „nezaslouží“. Na nadřizenost a podřizenost často pohlížejí jako na něco zbytečného a přežilého. Jejich odboj ale nemívá formu aktivní rezistence, spíše jde o ledový nezáměr a ignorování. ISTI? dělají to, co *sami* pokládají za správné, a správné je pro ně to, co je pokaždé jiné, co se dvakrát po sobě neopakuje. Jsou hrdí na to, že každý nový a další krok nebo tah jsou schopni provést se stejnou bravurou, jako by jej předtím tisíckrát zkoušeli.

Vysvětlením je jejich sekundární funkce, kterou je navenek obrácené vnímání, cití (S). To je jejich prvním kontaktem se světem. Na základě vnějších dat a detailů pak rozvíjejí své vnitřní úsudky prostřednictvím introvertního myšlení (T). Protože se ke světu vztahují především svými smyslovými orgány, jednají často otažitě. Než něco „pustí“ dovnitř do svého myšlenkového „procesoru“, dvakrát si to přeberou. Jsou vyznavači co nejspornějších procesů a metod, svou mozkovou kapacitu si šetří. Většinu své psychické energie věnují zpravidla tomu, aby subjektivně uvážili a zhodnotili, co daná fakta a informace znamenají především pro ně samé. Úsporné je i jejich vyjadřování; ISTP jsou zpravidla ze všech typů nejlakoničtější a nejrezervovanější.

ISTP také charakterizuje neohroženost. Jsou schopni riskovat více než ostatní typy a to bez ohledu na to, že se čas od času (někteří dokonce velmi často) „spálí“. Častěji než jiné typy je můžeme také najít, jak jdou do boje i tam, kde mají pramalou naději na úspěch. Vzpomeňme nejznámější karikatury ISTP, dona Quijota. Jejich potravou je vzrušení a nebezpečí. Nejlépe jim sedí úloha osamělého dobrodruha typu Richarda Halliburtona, Jacka Londona či Reinholda Messnera. Potřebují je každý den a nacházejí je především v nějaké formě rychlého pohybu - v závodění (vysoké procento jezdců F1 jsou právě ISTP, často k zoufalství novinářů i fanoušků, kteří z nich nejsou s to vypáčit jediné kloudné interview), v parašutismu, ve skocích do vody, oboje pokud možno z velkých výšek, v surfování na těch nejnebezpečnějších vinách, v potápění, ale také ve zlézání těch nejnemožnějších skalních stěn apod. Tato nenasytnost a dobrodružná všežravost, lačníci po akci, z nich činí nejsnadnější oběti nudy, pokud se věci pro ně odvíjejí příliš pomalu a nevzrušivě. Avšak jsou-li v akci, nenudí se, i když to pro jiné vypadá, že se nic zvláštního neděje. Nevadí jim např. úmorná cesta k té „pravé“ hoře či dlouhé čekání na lovu, korunovaném dramatickým vyvrcholením trvajícím třeba jen několik vteřin.

Lidé typu ISTP často bravurně zvládají nástroje a stroje jakéhokoli druhu, od hodinářského závitníku až po nadzvukovou stíhačku. Nástroje a stroje je přitahují jako magnet od nejtělejšího dětství. V mnoha případech se už tehdy rozhoduje o jejich orientaci v dospělém věku. Ta může spočívat v tom, že jim umožní virtuózně používat nějaké nářadí, ať je to skalpel, housle, buldozer nebo kosmická loď. Keirsej a Batesová uvádějí jako příklad ISTP Michelangela a Leonarda da Vinciho. Oba pracovali, resp. si hráli se svým náčiním především na základě individuálních pohnutek, nikoli v souladu s nějakým plánem nebo vnějším harmonogramem. Pokud by tento harmonogram, např. závazný termín pro dokončení výzdoby Sixtinské kaple souzněl s umělcovými vnitřními popudy, všechno by bylo skvělé; pokud by se dostaly do rozporu, pak měla kaple, a s ní třeba i sám papež smůlu.

Jeden druh nástrojů dokáže ISTP zvláště učarovat - zbraně. Pokud se ISTP obrátí proti společnosti se zbraní v ruce, stojí proti ní geniální a smrtelně nebezpečný nepřítel. Profesionální duelista minulých století, desperáti amerického divokého Západu typu Butche Cassidyho a Sundance Kida, virtuózní vrhač nožů Brit ze Sedmi statečných, nájemný atentátník typu „Šakal“ nebo chladnokrevný ostřelovač mohou sloužit jako příklady. Tak, jako se ISTP z nenadálé pohnutky pustí do akce, tak nečekaně se z ní dokáží stáhnout, přičemž jediným zdůvodněním je, že je „to napadlo“ nebo že je „to už nebaví“. Nikdy se nesnažme ovlivnit ISTP, které něco „napadlo“, nebo právě začalo či naopak přestalo „bavit“ - naše šance jsou zde minimální. Ve způsobech, jakými hledají ve své činnosti vzrušení, jsou nevyčerpatelní. I když se ostatním mohou zdát jako samotáři, žijí v jakémsi často imaginárním společenství sobě podobných druhů. Tito horolezci, závodníci, lovci, milovníci

rizika a pohybu se vždycky vzájemně nějak najdou, byť by je dělila jakákoli vzdálenost. Jejich společenství a vzájemnost se neodehrává na nějaké osobní úrovni, nýbrž bývá zprostředkována právě jejich náčiním. ISTP tedy, podobně jako ISFP, komunikují převážně činy a nijak neusilují o to, aby rozvíjeli své verbální dovednosti. Tento jejich, někdy až okázalý nezáměr o komunikaci v jejich tradičních formách, vede někdy k podezření na „poruchy učení“ nebo dokonce „dyslexii“ či „autismus“. Zpravidla to nebývá pravda. Je-li totiž takovému jedinci dána příležitost sblížit se s nějakým nástrojem nebo strojem, jakkoli složitým, zpravidla se brzy zjistí, že záhy předčí všechny okolo v tom, jak rychle se *naučili* je ovládat a jak precizním *slovníkem* dokáží popsat jejich součásti a funkce. Jejich duch je zaměřen spíše řemeslně než vědecky, nezajímá je zpravidla vůbec „úřední“, interpretativní a racionalistické zaměření školních osnov. Zajímá je, jak a proč věci fungují, rádi jim přicházejí „na kloub“. Ostatní SP jsou schopni občas alespoň předstírat, že se snaží něco naučit, i když se také ve škole nudí stejně, ale ISTP jsou v tomto zásadoví. Dokáží beze slova vzdorovat a chladně opětovat pohled učitele tak dlouho, že to většina i jinak velmi klidných pedagogů nevydrží. Úplatek, lichotka, prosba, odměna, trest, hrozba v jakékoli výši nebo naléhavosti jimi nepohne, aby se trochu více věnovali těm stupidním školním úkolům. Škola je na hony vzdálena tomu, co považují ISTP za podstatné, protože se je snaží připravovat na to, o čem už dnes vědí, že tak jako tak nebudou nikdy dělat. Řekli jsme si, že SP se nikdy na nic nepřipravují. Jenom ISTP však pokládají za nutné o tom zcela nedvojznačně ubezpečit své okolí. To platí i v zaměstnání. Jsou dobří hlavně v tom, co má smysl, v tom, co prověřuje jejich inteligenci, odvahu a zručnost. Pověřte je zvláštním úkolem, dejte jim zvládnout nějaký nástroj nebo zařízení a sledujte jejich rychlost! Jsou vynikající praktikové v aplikované vědě, v inženýrských oborech, v mechanice, ale také dokáží vyniknout třeba jako právníci či investiční analytici. Bývají z nich svérázní vedoucí pracovníci. Protože nemilují žádné teorie, nemají v lásce ani ty manažerské, a po pravdě řečeno jsou na štíru s mnohým z toho, co je za management tradičně pokládáno. Jejich styl je hektický, přímočarý, nediplomatický a neortodoxní. Mají sklon motivovat ostatní tím, že se raději sami s nesmírnou a nakažlivou vervou do něčeho pustí, než aby se snažili přimět je k tomu „řečmi“.

Po tom, co jsme si o nich řekli, není asi obtížné se dovědět, že mezi pohlavími v této skupině budou existovat značné rozdíly. Je zřejmé, že vlastnosti ISTP, které baví především adrenalinově náročně disciplíny, jak to výstižně nazývají Kroegeer a Thuesenová, odpovídají spíše mužskému stereotypu a pro ženy jsou tradičně pokládány za jaksi nepřipadné. Velmi těžko se pro tuto skupinu hledá ženský archetyp. Pro ženské ISTP bývá snazší uplatnit své přednosti a sklony v zaměstnání než mimo něj. I proto se z žen tohoto typu stávají „zavzaté“ profesionálky, leckdy se „spády“, jež bývají jejich okolím pokládány za přinejmenším podivné. Přijmout mezi sebe ženu, která dělá „mužskou“ práci lépe než oni „samí“, není pro muže vždy snadné. Protože pro tyto ženy není jednoduché najít partnera a častěji než jiné typy zůstávají samy, „vdávají“ se za svého koníčka nebo za svou práci. Můžeme je nacházet v zaměstnáních tak rozmanitých, jako je správce přírodní rezervace, chirurg na traumatologii, v investigativní žurnalistice, ve specializovaných vyšetřovacích oddílech policie či protiteroristických komandech.

Třebaže se ISTP, jak už jsme si řekli, vyznačují egalitářstvím, nechutí k subordinaci a láskou k nespoutané volnosti, mohou z nich být velcí vůdci. Daří se jim nejlépe někde v čele, s mečem v ruce, na hrotu útoku. Mnozí ISTI vynikli jako vůdčí bojovníci v doslovném i přeneseném slova smyslu, bez ohledu na to, jak malá nebo velká je jejich jednotka v porovnání s „protivníkem“. Jejich extrémní realismus, schopnost rychle vnímat a zpracovat ohromná kvanta informací, smysl pro dokonalost a bravuru jim umožňuje jakýmsi šestým smyslem (obráceným směrem ven) vystihnout ten nejsprávnější moment pro překvapení, vycítit slabé místo soupeře a jako rafinovaný judista toho využít. Pro ISTP, který je spíše velitelem než vojevůdcem, je bitva intelektuální zábavou a kratochvílí, nikoli však ve strategickém smyslu (ten zajímá spíše NT), ale spíše uměleckém, kdy se mistrně v jediném okamžiku využije vše, co nám dává převahu, k přemožení protivníka. Keirsej a Batesová a znal. Zřejmě z úst nějakého ISTP poprvé zaznělo známé „Kdo umí, umí, kdo neumí, učí (popřípadě radí, atd.)“. Těžko se např. smířuji s tím, že režisér nemusel být vynikajícím hercem, aby věděl, co mají představitelé rolí dělat, ani skvělým dramatikem, aby poznal dobrou hru. Chtěli by, aby každý trenér byl nejdříve mistrem světa. Za druhé, jejich výkonnost a úspěšnost může trpět také tím, co platí o všech ITP, že totiž jejich schopnost rychle rozpoznat a analyzovat, co funguje špatně, jejich soustředění na logiku věcí, jim občas brání vidět lidskou stránku a třeba ocenit a pochválit ostatní. Participativní, demokratický způsob řízení jim není přirozený, není jim „dán“. Oni prostě nejraději

dělají věci sami, nebo s těmi, kteří se k nim spontánně připojí, než aby se namáhali s tím, že by někoho pracně motivovali a získávali. ISTP nebývají příliš disponováni k participativnímu, demokratickému stylu řízení: připadá jim jako příliš pracný, vyžadující mnoho času a úsilí a my již víme, jak mnoho si ISTP cení úspornosti. Za třetí je může zatížit jejich libování si v analytických postupech, které může vést k tomu, & s nimi nebudou nikdy hotovi, a tak mohou příliš odkládat rozhodnutí nebo zanedbat kontrolu jeho splnění. Za poslední, jejich orientace na akci jim někdy brání myslet dopředu. Raději hasí vzniklé ohně než kopou protipožární příkopy, raději bojují s povodní než stavějí hráze. V zájmu spravedlnosti je však poznamenat, že to dělají lépe než kdokoli jiný. Naprostou pošetilostí a vyhazováním peněz je posílat ISTP, nejvíce ze všech lidí orientace P, na školení a kursy time managementu. Všechny ty mazané a důvtipné záznamníčky a kalendářičky jsou pro ně jenom místy, kde uchovávají ta data, která nebudou stejně v životě potřebovat, a zapisují plány, které stejně nikdy nedodrží. Mezi jejich silné stránky patří to, že se dokáží sami motivovat, sami sebe nastartovat a zcela nezávisle pracovat. Nepotřebují dohled a vlastně jej ze srdce nesnášejí. Většinu věcí dodělají včas a v termínu, ale jejich „čas“ a jejich „termíny“ nemusí být vždy totožné s vašimi. Nesnášejí omezení a přemíru struktury, jako závazné harmonogramy, síťově diagramy, metody kritických cest nebo PERT apod. ISTP mohou být velice pružní, adaptibilní a snadno se vyrovnávají s neočekávanými událostmi a okolnostmi, které by třeba typy se silným usuzováním (J) vyvedly z konceptu. Pokud se věci hýbou kupředu, různá vytržení a přerušení pro ně spíše vítanými zpestřeními něčeho, co by mohlo možná snadno degenerovat v rutinu a nudu. Nové specifikace či změnová řízení je zřídka někdy nějak zneklidní, ba naopak, stimulují jejich úsilí. Jedna věc, která je na ISTP fascinující, je schopnost vstřebat do sebe nesmírná kvanta údajů, dat a informací, aniž by pro ně měla bezprostřední praktický smysl. Jsou schopni je dlouho v sobě nosit a v pravou chvíli s nimi vyrukovat a uplatnit na danou situaci, zkrátka být připraveni dříve než jiní. To není v rozporu s nechtím ISTP plánovat a připravovat se: sám sběr dat je pro ně činností, která je dostatečně uspokojuje. To, že sami *vědí*, je pro ně dostatečnou odměnou.“

ISTP je velmi svérázný typ, obtížně se nechá řídit a sám řídí nesnadno. V mnoha organizacích se pro něj těžko hledá místo, zkrátka „nezapadají“. Ovšem v tom, co jim „sedne“, jsou nepřekonatelní a nenahraditelní.

INTP

Tento typ se ve svém chování velmi liší od ISTP. Oba sice spoléhají na introvertní a velmi precizní myšlení (T) jako na svou dominantní funkci. Tato jejich nejsilnější kvalita však zůstává většinou skryta a vyjevna bývá jen jejich nejbližším. K jejich škodě však z toho plyne, že bývají vnímáni jako lidé, jimž je těžko rozumět a jež je nesnadné pochopit. Bohužel těch, kteří dokáží rozpoznat jejich skutečné schopnosti, není mnoho. Na své okolí pohlížejí navenek obrácenou intuicí (N), optikou idejí, pro něž čerpají inspiraci zvenčí. Ze všech typů vykazují největší preciznost ve vyjadřování a myšlení. Zdá se, jako by byli neustále ve střehu a okamžitě rozpoznali sebemenší rozpor nebo nekonzistentnost v něčí mluvě či myšlenkových pochodech a byli připraveni se na to vrhnout s dravostí vyhládlého jestřába. Jejich schopnost vysledovat sebejemnější nesoulad nebo nelogičnost v jakýchkoli výrocih, bez ohledu na to, jak vzdáleny jsou v čase nebo prostoru, může v některých lidech vyvolávat dojem, že jsou intelektuální snobové. Takovéto mínění bývá někdy podpořeno i tím, že pokud se někdo projevuje podle jejich názoru nelogicky nebo na nedostatečné intelektuální úrovni, projevují INTP pro takovéhoho partnera jenom pramálo pochopení a trpělivosti. Neúprosně logické myšlení a neustálé srovnávání a hodnocení fakt ve vztahu k čisté teorii má pro ně jakýsi morálně kvalitativní smysl. INTP totiž neustále hledají to, co je nejdůležitější. Protože umějí bez slitování prosit nepodstatné, mívají ohromnou schopnost soustředění.

INTP bývají přezdívaní architektky nových myšlenek a systémů. Bývají ale i skutečnými architektky staveb a budov. Jen málo lidí má však doopravdy právo takovéhoho označení - INTP jsou skutečně vzácným druhem, protože jich nebývá v populaci více než zhruba 1 procento. Jakkoli si nade všeho váží u sebe i u druhých především inteligence, jejich občasná snaha nahromadit a nastudovat co nejvíce teorií a nápadů může občas vést k tomu, že se v některých oblastech, stojících mimo hlavní proud jejich zájmu, projeví jako naprostí intelektuální diletanti. Protože mají rádi elegantní a co nejjednodušší (parsimonní) teorie, lehce se jim může stát, že sklouznou do bizarního redukcionismu. Z tohoto rodu jsou pitoreskní snahy o různé konstrukce sociální fyziky či o matematické modely lidského chování. Když si INTP jednou osvojí a přijmou za svůj nějaký poznatek, sotva jej kdy zapomenou. Podobně jako ISTP, bývají posedlí analýzou. Jakmile se pustí do nějakého rozboru, jakmile se rozběhne soukolí jejich myšlenkových pochodů, rozjeté na vlnách perfektní logiky, nedokáží je už zastavit; je to, jako by jejich mozek nabyt vlastní vůle a samostatností a nebyl schopen přestat, dokud tu či onu věc, často s nesmírným vypětím a nevidanou sveřepostí, beze zbytku „nezpracuje“ a nepochopí ve všech jejích souvislostech a celé její složitosti. Na rozdíl od ISTP, jsou takovéhoho intelektuální nasazení schopni bez ohledu na to, zda jim, jejich blízkým nebo komukoli jinému přinese takováto analýza bezprostřední prospěch nebo škodu, radost nebo starost, prosperitu nebo strádání. Logika věcí je logika věcí a jako taková nijak nesouvisí s etikou nebo lidskými sentimenty. Tento rys jejich povahy může někdy vyvolávat nepřátelskou nebo defenzivní odezvu a může INTP vysloužit pověst arogantních a studených lidí. Jejich krédem je, že pravdu je třeba poznat stůj co stůj a jak s ní později naložíme, je již jiná otázka. Svět pro ně existuje především proto, aby byl poznán. Realita je jen toliko triviální doménou, která poskytuje nápady a náměty. O světě je třeba vynášet nerozporné a logicky korektní soudy a nezáleží na tom, zda je ostatní chápou nebo přijímají. INTP jsou logici, matematikové, fyzikové, vědci a také filozofové. Zajímá je proto každá možnost, jak architektonicky uspořádat myšlenky do smysluplných celků, které lépe postihnou podstatu světa. Není však namístě žádat INTP, aby tyto systémy uváděli v život nebo je na něco aplikovali. Protože povaha jejich výtvorů je často výsostně abstraktní, stává se jim, že jim nebývá přiznána zásluha za prvenství toho či onoho, čemu pomáhali na svět, co poprvé formulovali a co by bez jejich přičinění nikdy nespátřilo světlo světa. Na pana Galvaniho a jeho mrskající se žabí stehýnka by si asi dnes, v době elektřiny, sotva kdo vzpomněl, kdyby jeho jméno nepřešlo do odborného pojmosloví. Ocenění jejich práce přicházívá příliš často až posmrtně a nejednou se stává, že jejich dílo sotva kdy opustí regály knihoven. INTP se zpravidla nepouštějí do literárních pokusů ani se nesnaží uplatnit třeba jako prodejci. Nehodí se pro běžnou kancelářskou práci a brzy se jim začnou zajídat rutinní úkoly. Mohou z nich však být vynikající pedagogové, zejména pro starší a osobnostně i odborně vyspělejší studenty. Jakožto introverti nebývají příliš populární — a ani o to nijak neusilují; bývají tím typem náročného a velmi úkolově zaměřeného učitele, jehož přínos plně oceníme až po létech, což se dotyčný často už ani nedozví. Ze všeho nejraději pracují o samotě, tiše a bez přerušování a vytrhování kýmkoli a z jakéhokoli důvodu. Pokud organizace skutečně chtějí efektivně využít často nevšedního nadání těchto lidí, musí jim zpravidla přidělit podpůrný štáb lidí, který se ujme jejich

nápadů a myšlenek, jakmile se zjeví, dříve než o ně naši INTP ztratí zájem a začnou se věnovat něčemu jinému.

Jako pracovníci a nadřízení bývají velmi loajální vůči své firmě a vůči svým podřízeným. Musí se jim ale tolerovat jejich občasná zasněnost a duchovní nepřítomnost. Nemají příliš v lásce všelijaké „rozruchy“, ať jsou to různé společenské události nebo normální nepořádek a nedostatek organizace. Je na spolupracovnících a ostatních lidech z jejich okolí, aby je občas někde „vytáhli“ mezi lidi. Jinak, pokud by to záleželo jen na nich samých, nejraději by si někde zalezli a vynořili se pouze až v případě neodbytných fyzických potřeb. Přesto dokáží být pro své okolí velmi inspirativní, v soužití nenároční a dá se s nimi při správném zacházení velmi dobře vyjít. K „správnému zacházení“ patří i to, že jim nevyčítáme jejich zapomnětlivost v záležitostech běžného provozu domácnosti či úřadu, narozenin a jiných výročí či rituálů, schůzek apod. Ze všech typů se nejvíce blíží představě roztržitého profesora. Daří se jim dobře tam, kde je ochota snášet jejich introvertní povahu a kde nevládne duch a kultura puntičkářských epimétheovských SJ. Většinou jsou jejich zvláštnosti lépe snášeny u mužů než u žen. Od dam se totiž zpravidla příliš neočekává einsteinovská genialita kombinovaná s popletenou roztržitostí, jež mužům prochází jako roztomilý svéráz. Muži tohoto typu oproti ženám zase trpí menší společenskou senzitivitou a dopouštějí se mnoha „trapasů“, které jim mnohdy vůbec ani nedojdou. Mají sklon stranit se společenských událostí, a pokud se tam už objeví, pak se buď budou celou dobu bavit pouze s jedním nebo několika málo lidmi jejich intelektuální úrovně, nebo brzy „urážlivě“ odejdou a dají tak zdánlivě najevo, že jim ostatní nesahají ani po kotníky. Někdy si uvědomují, že jednají nespolečensky, ale nemohou se přemoci a potom z toho mívají pocity provinění. K velkým přednostem INTP patří nezávislost myšlení, jak jejich vlastního, tak i podpora, kterou v tomto ohledu poskytují ostatním. Schopnost přijít s nápadem a umět jej promyslet do všech logických důsledků je v jejich očích znakem skutečné vyspělosti ducha. Mnoho elegantních teorií a zákonů od teorie relativity po různé teorie osobností, od evoluce k termodynamice, se vylíhlo v hlavě nějakého INTP, byť je do širšího světa přístupné a známé podoby, např. literární, mohl zpracovat někdo jiný. I když bude nápad nedopečený, zdánlivě nemožný a prakticky absurdní a nepoužitelný, INTP jej ocení, bude-li logicky nerozporný a precizně vyjádřený. Navíc může nositeli získat ze strany INTP respekt, možná i jejich přátelství, jinými slovy vztah, který bývá v případě těchto lidí vzácný, ale značně trvalý, nepodléhající momentální konjunkturu nebo náladě. Současně je však třeba počítat s tím, že vaše myšlenky a nápady budou nyní podrobeny mnohem důkladnějšímu zkoumání, protože emocionální blízkost INTP chápou jako mandát k tomu, aby se na vaše úsudky podívali z větší blízkosti. Další předností INTP bývá precizní vyjadřování. Vychází jakoby zevnitř, často jsou jejich výroky či přednášky pronášeny v jakémsi zasněném vytržení, s přivřenýma očima. Každé slovo v nich však „sedí“ a každá vazba či vedlejší věta je dovedena do bezpečného přístavu konečné interpunkce. I po velmi dlouhé době dokáží tito lidé téměř doslova reprodukovat rozhovor, který“ měli, nebo text, který četli. INTP jsou také vynikající ve schopnosti přetransformovat vcelku banální a všeobecnou diskusi do inspirativní vize — ovšem pokud jim v tom nezabrání jejich introvertní bloky, např. přítomnost mnoha zcela neznámých lidí.

Vzhledem k tomu, že jejich citění (F) bývá v porovnání s ostatními funkcemi nevyvinuté, může se jim snadno stát, že se projeví netaktně a necitlivě vůči potřebám a přáním druhých. Zpravidla si těchto přání a potřeb nejsou ani v nejmenším vědomi a snadno někomu „šlápnu na kuří oko“. Také by jim rozhodně prospělo, kdyby své nejmilovanější a nejdrahocennější intelektuálně intuitivní projekty čas od času srovnali s fakty a realitou a vyvodili závěry z toho, co tyto skutečnosti a omezení, která z nich vyplývají, znamenají. Většinou si jsou vědomi své nepraktičnosti a vědí, že jakkoli jsou dobří ve vymýšlení nových řešení a formulaci nových koncepcí, je praktická realizace jejich slabinou. Je to do značné míry dáno tím, že INTP si realizaci intelektuálně, uvnitř *prožijí* a necítí pak již potřebu opakovat totéž ve skutečnosti. To může být pro podřízené a vůbec pro lidi, kteří počítali s jejich hmatatelnou podporou, až zoufale skličující a demotivující. Platí, že mnohé z intelektuální základny našich životů a lze říci, i naší civilizace jako takové, by neexistovalo, kdyby na světě nebyli INTP. Ať již jako univerzitní profesori, vědci, výzkumníci či geniální programátoři fungují INTP jako architekti našich myšlenkových systémů.

INTJ

INTJ mají ze všech typů největší dávku sebedůvěry, která čerpá z bohatých vnitřních zdrojů introvertní intuice a inspirace. Svému okolí se tento vzácný typ, vyskytující se zhruba v 1 procentu populace, jeví jako nejvíce individualistický a nezávislý. Žijí ve světě introspektivní reality, soustřeďují se na možnosti, uvažují a myslí ve formách čisté logiky, s krajně utilitaristickou orientací, to znamená, že lidé a věci podle nich mají sloužit nějakému pozitivnímu účelu a cíli. INTJ se obvykle snadno rozhodují, puzeň k závěrům svým usuzováním (J). Teprve poté, až se rozhodnou, dojdou klidu a mohou se pustit do vlastní práce. Mají přitom ovšem sklon ignorovat pocity a názory jiných, jak těch, kteří by je mohli podpořit, tak i těch, kteří mají kritické výhrady. Hledí do budoucnosti, pro jejich okolí někdy až příliš vzdálené a nemilují pohled zpět. Metafora, která je nejlépe vystihuje, je budovatel nebo strůjce.

Přidrží-li se nějakých pravidel či myšlenkových postupů, nečiní tak ovšem proto, že jim apriorně věří, nebo proto, že mají nějaký hlubší smysl či význam. Pokládají je za užitečné proto, že jim mohou nabídnout nějaký jedinečně nový pohled na svět. Je to pro ně svého druhu hra. Mají sklon ke krajnímu pragmatismu, jehož optikou vidí realitu jako něco, co je vlastně do značné míry umělé, svévolné, dílem okamžité situace, vykonstruované. Skutečnost lze buď použít jako nástroj -nebo prostě ignorovat. Mohou si čas od času, ale většinou jen na chvíli, pohrávat s určitými náboženskými či filozofickými směry, nezřídka velmi okrajovými, popř. vytvářet nějaké své vlastní, právě pro nezvyklé perspektivy pohledu, které se jim tak mohou nabízet. Skutečnost je utvořena z tvárné materie a lze ji proto měnit, podmanit si a osedlat. Skutečnost je tavicím kotlem pro ideje, z tohoto hlediska jsou INTJ nejteoretičtější ze všech typů. Zatímco ENTP vidí ideje jako pěšce na šachovnici reality, INTJ na to hledí opačně: realita je pro ně pěšcem v šachové partii idejí. Žádná není dost výstřední na to, aby si nezasloužila jejich pozornost. INTJ jsou otevření nápadům a konceptům a často je s nemalou dávkou intelektuální agresivity vyhledávají.

Příměř s královskou hrou je v případě INTJ velmi příleřavý. Někdy se zdá, jako by manipulovali se světem na obrovské šachovnici a neustále vyhledávali strategie a taktické postupy s nejvyšším výnosem. V tom, jak lnou k přísné logickým postupům, připomínají trochu INTP. Na rozdíl od nich však k tomu, aby se s jistotou vydali na svou pouť intelektuálního dobrodružství, jim stačí lehce naznačená, načrtnutá, zastřená a implicitní logika věcí. Stačí jim *zdání*. Jejich myšlenky a nápady se zdají být obdařeny samostatným zdrojem energie a schopností samostatného života. Z předchozího výkladu však víme, že dříve, než spatřily světlo světa, musely projít důkladným očistcem, v němž musely osvědčit svou hodnotu. Další rozdíl spočívá v tom, že INTJ hledí více dopředu, na důsledky aplikace svých nových myšlenek, nápadů nebo postojů. Tajemství jejich úspěchu tkví v tom, že mívají neobyčejný smysl pro to, věci dotahovat a být schopni předvídati dlouhodobé důsledky nynějších činů. Pokud jsou přesvědčeni, že jsou správné a přínosné, dokáží je uvádět v život, je-li třeba, i s nelitostnou bezohledností, bez ohledu na osobní oběti, čas nebo energii. Teorie, které nejsou dostatečně rychle schopné prokázat svoji užitečnost, jsou rychle opuštěny.

INTJ mohou být čas od času nesmírně úzce zaměřeni na jeden jediný cíl a prostě nevidět ani neslyšet nic a nikoho jiného. To může být pochopitelně jak jejich předností, tak i jejich slabinou. Někdy mohou názory okolí pomoci, jindy mohou brzdit. V každém případě jim to díky soustavnému úsilí, při němž nelitují času ani energie, pomáhá v jejich kariéře k rychlejšímu než průměrnému vzestupu. Současně je to ale vystavuje nebezpečí pádu z větší než průměrné výšky. INTJ by nejraději viděli, jak se jejich myšlenkové konstrukce a systémy zhmotňují a přeměňují ve skutečnost. Velmi dobře je vystihuje výrok i život známého INTJ, Karla Marxe: „Filozofové svět dosud jenom vykládali, jde však o to jej změnit.“ Tam, kde se INTP spokojí s vytvořením systému, INTJ budou organizovat politické strany a další účelová seskupení pro to, aby svým nápadům pomohli na svět. Jejich „šachový“ přístup k realitě může způsobit, že je pro ně jenom jednou z forem laboratorní situace, a proto jí mohou ordinovat i krajně neprověřené recepty.

K hlubšímu pochopení těchto nejjednoduchých osobností je třeba především raději sledovat a věnovat pozornost tomu, jak zacházejí s realitou než s myšlenkami. Jejich druhotnou funkcí je vědomé extravertní a empirické myšlení (T). Z toho důvodu vynikají v zobecňování, klasifikování, sumarizování, nacházení vhodných příkladů a příměřů, dokazování, prokazování a demonstrování čehokoli, o čem chtějí své okolí přesvědčit. Jako všichni NT nemilují redundanci, což se nejspíše projeví tím, že opomenou nebo nepokládají za nutné sdělovat východiska a premisy, z nichž jejich soudy a závěry vycházejí. Může to být i tím, že podvědomě cítí, že skutečně čistá či formální a systematická logika, ta, v níž jde o průzračně zřetelné principy a pravidla, nebývá tou jejich nejsilnější stránkou. Protože jejich argumenty pocházejí z nitra, mohou svá zdůvodnění trochu zneprůhledňovat a

zamlžovat, např. tím, že operují nepřesně definovanými pojmy či se odvolávají na blíže nespécifikované zásady či učení. Tento sklon k manipulativnosti je trochu přibližuje k ENTJ. Avšak na rozdíl od jejich spoléhání především na deduktivní postupy, těžší INTJ z toho, že jejich intuice umí ve věcech vyhmátnout pro ostatní zprvu nepostřehnutelný soulad a konzistentnost.

Hlavním rozhodčím v jejich uvažování je logická nerozpornost. Nic jejich nátuře nevyhovuje tak, jako když jsou jejich systémy bez vnitřní i vnějšíkové kontradikce a logicky konzistentní. Že je pro dosažení této konzistence třeba tu něco ohnout, tam něco zlomit a onde udělat kotrmelec, si dokáží zdůvodnit a zracionalizovat. Důležitou složkou jejich pojetí konzistence je, že se nic nepřekrývá a nezdvouje. INTJ dokáží okamžitě „vyčenichat“ nadbytečné funkce, příliš komplikovaný oběh příliš mnoha dokumentů, dublování činností a vůbec cokoli co zavání plýtváním lidskými, časovými, peněžními nebo materiálními zdroji. Takováto situace je osobně uráží a dráždí a nedají si pokoj, dokud nedosáhnou nápravy. Mívají zájem na tom, jak pohnout věci kupředu, než jak se vyrovnat s minulými chybami. Tyto jejich vlastnosti je předurčují k zaměstnáním, kde je možné proměňovat teoretické modely ve skutečnost. Mohou být skvělí ve vědeckém výzkumu, v politice a také na vysokých manažerských pozicích. Nebudou z hlediska výskytu výjimeční ani v přírodních vědách a dalších oborech, kde je budou především lákat jejich rozvojové možnosti, zejména možnost vytvářet, budovat a aplikovat složité poznatkové soustavy v praxi. Podle listu *Wall Street Journal* se mezi vrcholovými manažery vyskytuje až dvacetkrát více INTJ než v běžné populaci! S tím, jak manažeři stoupají v organizacích na funkčním žebříčku výše, očekávají se od nich lepší komunikační schopnosti. To ale jakoby neplatilo pro INTJ. Ti za svůj postup vděčí zpravidla spíše svému odhodlání a výsledkům než komunikační bravuře a rétorickým vlohám. Protože INTJ mají sklony k individualismu, měli by se ke svému prospěchu spojit např. s některými NTP, kteří bývají dobrými systémovými architekty. INTJ budou umět zajistit, že jejich nápady a náměty nezůstanou opuštěny někde v šuplících. Pro lidi, kteří budou pracovat s INTJ, bývá dobrou a užitečnou taktikou, jak předcházet konfliktům a nedorozuměním, přimět je k tomu, aby s nimi pravidelně a opakovaně procházeli společné záměry a cíle, jakož i role, které ten či onen bude při jejich dosahování hrát. Spolupracovníci INTJ mívají někdy pocit, že INTJ do nich „vidí“ (nebo dokonce skrze ně!) a že je příliš často „nachytávají na švestkách“. Tento pocit průhlednosti, téměř nahoty působí, že si ve vztazích vůči INTJ podvědomě vytvářejí psychologickou distanci. To jenom dále posiluje dojem, že se INTJ zdají studení, neemocionální a neschopní vášně. Pro svůj sklon vyžadovat od ostatních stejně tvrdou práci, jakou odvádějí oni sami, působí na ostatní jako lidé, kteří jsou až neúměrně nároční a jež lze jen těžko uspokojit. V zaměstnání si mohou přisvojit cíle organizace a s takřka svatým odhodláním pak usilovat o jejich naplnění a dosažení. Bývají oddanými, obětavými a loajálními pracovníky, jejichž pozitivní vztah je mnohem spíše orientován vůči systému a organizaci než vůči konkrétním jednotlivcům. A tak, jak se lidé na jednotlivých funkcích a v různých postaveních střídají a vyměňují, INTJ nemívají s tímto střídáním potíže. Běda však, ujme-li se funkce někdo, kdo podle jejich názoru tuto míru loajality postrádá a kdo nebere cíle organizace se stejně smrtelnou vážností. Sotva si takový člověk může představit horšího nepřítele! Jejich emocionální stavy nebývají v jejich chování příliš patrné. Ani ženská, ani mužská vydání INTJ je nedávají příliš najevo a to, co stavějí na odiv, nemusí příliš souviset s jejich niternými pocity: mohou dávat najevo hněv a podráždění, když si myslí, že je to účelné, aniž je doopravdy cítí, a naopak radost a potěšení, aniž k nim mají důvod. Dokáží být chladní, rezervovaní, odtažití a nepřístupní. Je to však jejich obranná reakce, protože ve skutečnosti bývají INTJ až hypersenzitivní na signály odmítnutí ze strany těch nemnohých, jichž si váží a na nichž jim záleží. Ve společnosti a v mezilidském styku se mohou INTJ chovat povýšeně až nezdvořile, ignorovat drobné rituály zavedené proto, aby se ostatní mohli začít cítit v pohodě. INTJ mohou např. při jednání přejít obvyklé úvodní zdvořilosti a obvyklé konverzační fráze výrokem, že není čas na plané tlachání, a tak nechtěně vyslat signál, že je třeba spěchat, aniž vlastně něco takového zamýšleli, a pak se divit, z čeho pochází atmosféra napětí či tlaku. Obvykle si ale vedou společensky lépe v pracovních situacích než při aktivitách ve volném čase. INTJ se také co možná vyhýbají fyzickému kontaktu, i v rámci společensky tolerovaných doteků, a bez nesnázi je přijímají jen od několika málo vyvolených.

Jako manažeři budou usilovat o to, aby oni sami i jejich podřízení byli každý den o kousek výkonnější a lepší. Jako podřízení budou obdobným způsobem stimulovat sami sebe, své kolegy i své nadřízené. Práce je pro ně nejenom dalším systémem z mnoha, jehož je nutno se zmocnit (spíše intelektuálně i mocensky), zorganizovat a vylepšit. Pokud se to nedaří, dělají si INTJ výčitky. Jsou to lidé, na něž se ostatní zakrátko obracejí jako na neoddiskutovatelné autority, jako na ty, kteří vědí „všechno“. Ve vedoucích funkcích se v nich trochu sváří jejich posedlost vlastní nezávislostí a samostatností druhých na jedné straně, s právě vzpomenutou snahou mít své bezprostřední okolí pod kontrolou a k obrazu svému na straně druhé. Mohou tak vysílat rozporné signály. Jejich verbální

instrukce podřízenému může znít: „Vyhrad si na to tolik času, kolik si myslíš, že je k tomu potřeba, a udělej to tak, jak si myslíš, že je to nejlepší,“ ale mohou přitom myslet: „Koukej to udělat co nejrychleji a hlavně *správně*“, přičemž „*správně*“ znamená „tak, jak bych to udělal já“.

Jako kolegové, partneři a nadřízení, doma i v práci, si INTJ potrpí na harmonii (=bezrozpornost) a pořádek. Jejich spoléhání se na vlastní intuici způsobí, že si své přátele, spolupracovníky, životní partnery, podřízené vybírají občas velmi překvapivě a navzdory do očí bijícím důkazům a vnějším tlakům, že tato jejich volba není právě nejlepší. Když si někoho oblíbí, a také ve vztahu k vlastním dětem dokáží být oddaní a pozorní. V takovém případě, pokud pro někoho „mají slabost“, bývají tolerantní, nešetří podporou a ponechávají velkou volnost v rozhodování. Je však třeba dodržovat určitá pravidla, která INTJ ve vztahu k vlastní rodině i v zaměstnání neradi opakují. Přestože pro své úspěchy potřebují ostatní lidi, je pro ně nutná značná dávka autonomie a soukromí a možnost být sami se sebou, bez ostatních. Nezáměr ze strany okolí nebo dokonce kritika je příliš nevyvádí z rovnováhy, protože většinou dělají věci, o nichž jsou tak jako tak velmi vnitřně přesvědčeni, že jsou *správné*, ne-li jediné možné.

Jejich manažerský styl vychází z toho, že chtějí svět kolem sebe stimulovat k (sebe)zdokonalování. Proto zdánlivý nedostatek laskavosti a určitý chlad a jakási nadřazenost spíše klame. Oni sami ji vidí jinak a jsou dotčeni, pokud jim někdo řekne, že jsou chladní. Paradoxně jejich zdánlivý chlad a nedostatek laskavosti je pravým opakem - to je jejich způsob, jakým vyjadřují zájem, provokují k rozvoji a růstu. Ve svých dětech i podřízených podporují jejich nezávislost a soběstačnost např. tím, že je učí plavat tak, že je doslova či obrazně hodí do vody. Osobní pohodlí nebo strach jsou tváří tvář úkolu bezpředmětné. Důležité je naučit se plavat, tečka. Byl to jistě nějaký čínský INTJ, který jako první pravil: „Chceš-li člověka nasytit na jediný den, dej mu rybu, chceš-li jej nasytit na celý život, nauč jej rybařit.“

Verbálně má sklon převládat spíše rozjímavá a všem možnostem otevřená část jejich osobnosti, charakterizovaná introvertní intuicí IN, zatímco v rovině skutečného chování nabývá vrchu tendence usuzovací s převahou myšlení TJ, pro niž je příznačná přesnost a zodpovědnost. Obojí spojuje pro mnohé ale neviditelné heslo INTJ: „Pokaždé, když to či ono uděláš rychle a *správně*, získáš pro sebe víc prostoru pro pružnost, svobodu a další sebezdokonalení. Tito, z dlouhodobého hlediska možná nejméně úspěšní manažeři, mají však i své slabiny. Jejich výkonnost může být narušena sklonem něco ustavičně zlepšovat; protože však tato zlepšení se odehrávají především v intelektuální rovině, může jim to prospívat ve výzkumném ústavu, ale už ne ve firmě. Více než jiné typy pro ně platí, že když je něčeho moc, tak je toho příliš. Jejich přednosti dovedené do extrému se mohou obrátit proti nim. Jejich vnitřní představitost, nevynechající jedinou možnost, je může dovést k přehnané nedůvěře, podezíravosti až na kraj stihomamu. Jako manažeři někdy jenom slovně uznávají a intelektuálně připouštějí různé koncepce řízení, odlišné od jejich, v praxi se však jimi nebudou řídit. Tak mohou navenek např. souhlasit s budováním týmu, participativním rozhodováním, zlepšením *time managementu*, ale pro sebe si myslet, že je to dobré jenom pro jiné a sami nic v tomto směru neudělají. Pokud jsou vystaveni příliš mnoha detailům a příliš mnoha intenzivním kontaktům, mohou podlehnout stresu z přemíry podnětů. Uchylují se pak ale mnohdy k šířavosti, uštěpačnosti, zesměšňování a bagatelizování, čímž věci od sebe odhazují, ale neřeší.

Ačkoliv nejdůležitější preferencí INTJ je silné vyvinutá *intuice*, nebývá tato jejich vlastnost zcela viditelná. Na odiv stavějí spíše *myšlení*, pomocí něhož se vztahují k ostatním lidem a ke světu. Toto myšlení je však obvykle zapřaženo do služeb intuice, vnitřního zření, a tak mohou INTJ čas od času racionalizovat a velmi rafinovaně a důmyslně hájit značně krkolomné, podivínské a bizarní nápady, že se až ostatní někdy diví, kde se to v těch jinak tak inteligentních lidech bere. V citové oblasti bývají INTJ velmi zranitelní a chrání se proto silnou a chladnou slupkou; to jim však sotva může pomoci v tom, aby se v této oblasti opakovaně nedopouštěli citelných klopýtnutí.

INFJ

Osobnosti typu INFJ si více než INTJ uvědomují vliv, který mají na lidi kolem sebe. Jsou také méně zaměřeni na organizaci a na to, aby jí pohnuli směrem ke smělé a zářivé vizi budoucnosti. Věnují se spíše snaze o porozumění smyslu událostí. Díky své primární funkci, intuici (N), se soustřeďují na možnosti, zásluhou své druhotné funkce, citění (F), uvažují spíše v pojmech hodnot. Usuzování (J) způsobuje, že se poměrně snadno rozhodují. Jejich osobnost bývá trochu obestřena tajemstvím. Ačkoli je jejich zpravidla velmi dobře rozvinuté citění extravertní, jsou velmi zdrženliví v příležitostech, které poskytují jiným k nahlédnutí do vnitřního světa jejich soukromé intuice. A tak na jedné straně projevují upřímný zájem o to, co a jak ostatní myslí a cítí, na druhé straně však ze svého vlastního nitra odhalují jenom málo. Jakkoli jim leží na srdci blaho jiných, nebývají vzhledem ke své introvertní povaze tak komunikativní jako ENFJ. Bývají to hluboké, složité a uvážlivé osobnosti, jež dokáží porozumět a vypořádat se i s velmi složitými úlohami a problémy. Pro jejich silný zájem o druhé a upřímnou snahu pomoci lze jen litovat jejich velmi malého zastoupení v běžné populaci - pouze kolem 1 procenta.

Skutečně je poznat bývá, jak už jsme řekli, značně obtížné. Žijí neobyčejně bohatým vnitřním životem. Kromě okruhu několika vyvolených, kteří mají jakýs takýs pojem o tom, co se v nich děje, proniknou ven jenom občasné záblesky. Protože mají sklon brát si mnoho věcí osobně, jsou zranitelnější než jiní, což bývá jedna z příčin jejich uzavřenosti. Můžeme znát INFJ mnoho let a přesto nás mohou jednoho dne překvapit nějakým nečekaným rysem své povahy nebo životního stylu. Přesto nelze říci, že by to byli rozporuplní lidé. Naopak, jsou velmi konzistentní a dbají své osobnostní integrity. Velmi si váží věrnosti hodnotám a zásadám. Jsou to jenom někdy natolik zašmodrchané povahy, že mohou být záhadou i sami pro sebe.

Už od školních let bývají INFJ výkonní. Bývají dobrými studenty, s tvořivými schopnostmi. Berou studia i pozdější práci velmi odpovědně a vážně. Někdy je brzdí jejich sklon k přílišnému perfekcionismu a do toho, co dělají, často vkládají neúměrně mnoho úsilí a práce. Do poslední chvíle se strachují o výsledek, i když k tomu nebývá nejmenší důvod. Nederou se většinou do popředí, dokáží však uplatnit svůj vliv v pozadí, třeba i jako „šedé eminence“.

INFJ projevují vlohy si velmi jasně vizualizovat, co se děje v lidském nitru, v duši. Pokud má někdo zjevnou schopnost chápat psychické jevy lépe než jiní, patrně půjde o INFJ. Mívají velmi silnou schopnost empatie, vcítění se do pocitů druhých, a to mnohdy dříve, než si jejich partner tyto pocity sám uvědomí. To může nabýt formy prožívání a sdílení nemoci a stresů s jinými v míře, která by byla u jiných typů zcela neobvyklá.

Tito lidé nebývají rádi poslové špatných zpráv. Naopak, dělá jim dobře, když mohou jiné potěšit a mají za všech okolností snahu přispívat tím nejlepším, co v nich je. Jsou mnohem raději, když mohou s někým souhlasit. Konflikty nebo jejich možnost obvykle prožívají negativně, protože je pokládají za destruktivní. Jakákoli forma konfliktu a nesouladu, ať už otevřeného nebo skrytého, působí na jejich psychiku nesmírně zhoubně, takže nejsou schopni dlouhodobě takový stav snášet. INFJ mají ohromnou obrazotvornost a představivost. Ta se může projevovat buď jako „čich“, tušení nebo jako fenomenální paměti, protože do ní ukládají mnemotechnicky zvládnutelné Celostní představy. Mohou tak na své okolí působit geniálním a někdy až přímo mystickým dojmem. Bohatá imaginace jim umožňuje vytvářet procítěná, složitá a esteticky propracovaná umělecká díla, ať již v hudbě (např. Čajkovskij, Debussy), poezii (Mácha) či próze (Kafka), dramatu (Strindberg), ale i matematické či fyzikální systémy, které budou mít právě takovéto kvality (Landau, Bohr). Lze říci, že jsou ze všech typů nejpoetičtější. Tak, jako o ENTJ platí, že *nemohou* nevést, nestavět se do čela, lze o INFJ říci, že *nemohou* mimosmyslově nevnímat. Tato jejich schopnost se vztahuje na velmi široké spektrum: týká se nejenom lidí, ale také událostí, kde na sebe bere formu vizí, předtuch a nezřídka i vizuálních nebo zvukových jevů až zjevení či „navštívení“. INFJ mohou vykazovat až tajemně čarovnou schopnost komunikovat a společně prožívat s lidmi. Romeo a Julie o sobě věděli, aniž se mohli třeba jen spatřit.

INFJ se často zajímají o výtvarná umění, vybírají si zaměstnání, kde se sice často a intenzivně stýkají s lidmi, ale pokud možno pouze ve dvojici, protože dav jim nesevďčí. Mohou být praktickými lékaři, psychiatry nebo psychology. Může je pro svou hloubku lákat i dráha duchovních, pro její úspěšný výkon však musí překonat své introvertní sklony a čas od času být schopni jednat extravertně, což od nich vyžaduje jistý energetický výdej. Mohou se dát na psaní, a pak se jejich jazyk bude patrně vyznačovat bohatou metaforikou a obrazností. Metafory, v psaném i mluveném projevu, jsou vůbec jejich velmi oblíbenou pomůckou a dokáží je používat s neobyčejnou elegancí a vyjadřovat s nimi i velmi složité skutečnosti.

Jak už jsme naznačili, INFJ bývají skvělými individuálními terapeuty, kteří se dokáží propracovat k nitru jiných způsobem, který je ostatním nedostupný. Tato jejich schopnost není omezena jenom na nošení bílého pláště. Mohou být skvělí v personálních útvarech, v sociální péči, ale také v oddělení reklamací, osobním prodeji nebo v nejrůznějších typech odborného poradenství apod. Můžeme je najít všude tam, kde je k úspěchu třeba nejen kvalifikace, ale i jistá dávka lidské vřelosti, zaujetí, schopnost soustředění, ale také originalita a organizační schopnosti. Když žádnou z těchto profesí aktivně nevykonávají, mohou ji vyučovat nebo o ní psát. V každém případě platí, že jejich kombinace intuice a citění může být nesmírným a vzácným přínosem všude tam, kde se nedopustí, aby se obrousila stupidní rutinou. V práci i v běžném společenském styku bývají vůči ostatním velmi citliví a pozorní, opatrní na to, aby se někoho nechtěně nedotkli. Vyhovuje jim práce v rámci organizací, méně často jsou samostatnými podnikateli. Ačkoliv jsou zpravidla nejvýkonnější v zaměstnáních, která vyžadují soustředění a samostatnou práci o samotě, mohou si vést úspěšně i tam, kde musí být v kontaktu s jinými lidmi, ovšem za předpokladu, že tyto styky nejsou jenom letmé a povrchní a že jich není příliš mnoho. INFJ rádi řeší zapeklité úlohy a problémy, přičemž spoléhají spíše v sílu lidského důvtipu než na nějaké abstraktní metody a studené vědecké poznatky dávno mrtvých osob. Z toho důvodu dokáží lidi motivovat a díky své intuici tvůrčíma lidským způsobem využívat jejich schopností. Jako nadřízení i jako kolegové jsou INFJ vnímaví vůči pocitům a duševním stavům ostatních a mohou sloužit jako spolehlivý barometr jak skupinové atmosféry, tak i individuálního rozpoložení. I bez jakéhokoli výcviku či přípravy jsou přirozeními odborníky na skupinovou dynamiku. Téměř hmatatelně cítí pro jiné velmi esoterické a abstraktní jevy jako skupinová atmosféra nebo sociální klima. Velmi dobře vnímají různé formy a úrovně mezilidské interakce, odstíny vztahů a komunikační nuance. Stává se jim, že svoje vyostřené vnímání mezilidských jevů si nechávají - ke škodě své manažerské efektivnosti - spíše pro sebe. Jejich styl vedení bývá participativní a jsou většinou ochotni vyslechnout názory jiných a poradit se s nimi. Jakmile se jednou rozhodnou, začnou se podle toho řídit. Přesto se někdy neubrání, aby své okolí čas od času svými rozhodnutími nepřekvapili, a ba až nerozčarovali. Jejich zevnitř vyvěrající inspirace jim připadají tak průkazné a správné, že nedokáží pochopit, proč nad nimi ostatní doslova nejasají. Svůj cíl vidí tak jasně, že jim ani nepřijde na mysl věnovat pozornost něčemu, co by mu snad mohlo protřečít nebo stát v cestě. Tato jejich niterná nezávislost nevychází často příliš zřejmě na povrch, protože INFJ si váží harmonie a soudržnosti. Proto jejich komunikační dovednosti, naslouchání a konzultování je spíše zaměřeno na to, aby jiné přiměli k přijetí svých názorů, záměrů a cílů, než na to, aby se co nejvíc dozvěděli, a to pak vzali při rozhodování v úvahu. Jsou skvělými vedoucími, jsou-li vedeni dobrou inspirací, kdy dokáží svým zanícením a nezlomnou důvěrou ve správnost svého poslání strhnout ostatní na svou stranu.

INFJ nemívají problémy ve vztazích ke svým nejbližším ani širšímu okolí. Jako správní NF si nad jiné cení souladu mezi lidmi a mají rádi, když organizace funguje hladce, spořádaně a příjemně. K tomu vědomě sami rádi a dobrovolně přispívají a nelitují přitom žádného úsilí. Ne vždy dobře se vyrovnávají s kritikou, zejména s takovou, která se zaměřuje spíše na jejich osobní stránku než na objektivní výsledky jejich práce. Snadno je zranit, je-li negativního hodnocení neúměrně mnoho, přičemž pro to, co je to „neúměrně“, mají značně mělkou definici. Naopak velmi pozitivně reagují na ocenění a chválu a sami obě hojně využívají jako univerzálně použitelný prostředek motivace jiných. Pokud jsou nuceni být v prostředí, které vnímají jako necitlivé a nepřátelské, ztrácejí sebedůvěru, zmocňuje se jich trudnomyslnost, stávají se netečnými a nakonec mohou začít fyzicky chřadnout, ba až onemocnět. Typickým příkladem takového prostředí může být internát, pro muže zvláště pak základní vojenská služba. INFJ mohou svému okolí uchystat nemilá překvapení. K nim může patřit i to, že si mohou zcela nečekaně třeba sáhnout na život, aniž by to kdokoli z jejich blízkých předvídal. INFJ mají snad ze všech typů nejsilnější suicidální predispozici: intenzivní vnitřní život (IN), bohaté city (F) a usuzovací schopnost (J) hledět někdy až příliš dopředu a přitom nespátřovat v budoucnosti žádné východisko. To při nešťastné konstelaci pro ně mohou být neznámé v rovnici, jejímž řešením je extrémní čin.

Jako partneři, ale i spolupracovníci a nadřízení bývají INFJ věrní a oddaní. Obecně se střeží přílišného fyzického kontaktu. Občas je ovšem může popadnout nálada téměř demonstrativní tělesnosti, kdy mohou např. na potkání znenadání kde koho objímat. Tyto chvíle si však vybírají sami a pro druhé značně nevypočítatelně. Svou náklonnost vyjadřují mnohdy jenom jemně, zastřeně a v náznacích, někdy s jakýmsi překvapivě humorným podtextem. Okruh jejich přátel bývá spíše omezený, trvalý, relativně uzavřený a vztahy v něm půjdou asi hodně do hloubky. Jako rodiče, ale i v práci jako patroni, kmoťi nebo rádcí mladších pracovníků, bývají svým svěřencům až zuřivě oddáni.

Vytvářejí si k nim pouto, které u jiných typů nenacházíme a které Keirseya a Batesová trefně nazývají „psychickou symbiózou“. Ta někdy může zajít až téměř k samé hranici hyperprotektivity a přílišné závislosti, která nemusí žádné straně nakonec prospět. Tyto projevy mateřského chování se pojí s velmi partnerskou a důvěrně přátelskou atmosférou. Tak se INFJ dříve než ostatní dozvědí napL o prvních láskách, popř. jiných citových a dalších zmatcích svých dětí a svěřenců. I přes tento, zvláštním způsobem rovnoprávný vztah si INFJ rádi vyhrazují právo posledního slova, konečného soudu a definitivního rozhodnutí.

Pro to, aby rezervoár jejich bohatých vnitřních schopností mohl být využit ve prospěch jiných a celé organizace, je dobře, mají-li ve svém okolí extravertní osobu. Jinak se může stát, že bohatý svět jejich niterných nápadů a imaginace zůstane skryt buď pod nánosem introverze, anebo zatlačen do pozadí časovou naléhavostí jiných úkolů stanovených jejich navenek obrácenou usuzovací (J) orientací. Ti, jimž se podaří dostat se k INFJ do důvěrné blízkosti, bývají až zoufalí z toho, kolik nevyužitého bohatství se v nich skrývá.

ISFP

ISFP užívají citění (F) jako svou dominantní funkci. Jsou vedeni ve vztahu k vnějšímu světu svými smysly (S), jakožto sekundární funkcí. Zajímá je především skutečnost zprostředkovaná smysly, vnějšími i vnitřními. Bývají díky tomu realističtější než INFP, jimiž se budeme zabývat dále. Dokáží poznat, co situace vyžaduje, a odpovídajícím způsobem zareagovat. Jak si ukážeme, více než jiní SP má tato relativně nepočtená skupina (5 procent oproti 13 procentům ESFP) v oblíbenosti umění. Temperament ISFP se dá ze všech nejobtížněji empiricky pozorovat, a tak zde klasifikace na jiném základě, než je standardní dotazník, může být zatížena větší chybou než u jiných typů.

Při bližším pohledu, který je však většinou lidí odepřen, lze zjistit, že tato skupina umí být v zásadě stejně hedonistická a impulzivní jako ostatní SP. Je jim cizí hledání hlubinných významů, tak příznačné pro NF, nezajímá je abstrakce, věda a teorie jako NT, či služba, tradice a pravidelnost jako SJ. Jako všichni ostatní SP ani ISFP se nikdy nepřipravují a neplánují. Oni věci prostě *dělají*. I to, co by všichni ostatní označili za zkoušku, nácvik, trénink či přípravu, ISFP plně prožívají. ISFP nečekají, protože čekání znamená nečinně přihlížet tomu, jak se jejich impuls zrodí a vyhasne. A jak už víme, oni mají sklon své vzruchy hýčkat, obírat se jimi, dávat jim průchod a vůbec přisuzovat jim jednu z hlavních rolí ve svých životech. Cítí-li vnitřní podnět, přimknou se k němu jako magnet, jsou do něj vtaženi jako do víru. A tak ačkoli je „mistr“ ochoten hodiny „cvičit“, aby dokonale zvládl klavírní koncert, není to pro něj v pravém slova smyslu příprava, něco, co obětuje virtuóznímu výkonu později v sále. Už toto je pro něj *vlastní činnost*, která je pro ISFP nedílnou součástí představení. Keirseý a Batesová říkají: „Čin má ISFP ve své moci a nikoli naopak, a tak se musíme vzdát představy, že ISFP dokáží věci pečlivě a soustředěně plánovat a že se svědomitě připravují a nacvičují.“ Musí zlézt tu horu, zvládnout tu partituru, prostě proto, že *je*. Protože jsou zcela absorbováni tím, co dělají, a mají sklon neuvažovat v pojmech např. tréninkových dávek či hodin přípravy, zpravidla nepocítují únavu, bolest nebo nebezpečí. Chovají se, jako by ani neexistovaly, jako by se u těch činnostech, které je nejvíce baví tyto doprovodné příznaky vůbec nemohly vyskytovat. Neznamená to, že by byli vůči takovým jevům imunní, pouze to, že jsou tak zaujati svou činností, tak jsou do ní ponořeni, že si jednoduše „nevšimnou“.

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

ISFP umějí být laskaví jako nikdo druhý. Jejich laskavost, je-li v souladu s jejich niternými hodnotami, pak dokáže být bezpodmínečná a bezbřehá. ISFP jsou zejména citliví vůči bolesti a utrpení jiných a jako svatý František z Assisi na okamžik nezaváhají, mohou-li pomoci.

ISFP se většinou nepokoušejí stát se mistry slova a zřídka kdy tříbí své konverzační dovednosti či literární tvořivost. Řeč je pro ně příliš abstraktní, a proto dávají přednost tomu, mít prst na tepu života. Jde zde o *řeč*, nikoli o *jazyk*. Jazyk je pro ně dostatečně konkrétní, a proto mohou být např. vynikajícími překladateli. Jak jsou jazyk a řeč pro ně oddělené, ilustruje případ renomovaného překladatele, jehož převody děl těch nejobtížnějších autorů nemají dodnes sobě rovných, a přitom nebyl tento člověk v dané řeči schopen samostatného projevu; souviselo to i částečně s tím, že se zeměmi oné jazykové oblasti nebyl tehdejší režim právě v nepřátelštějších vztazích, a proto nebylo vždy snadné se prakticky zdokonalovat, ale to nevysvětluje vše. Občas se některý ISFP z této skořápky vyloupne. Stane-li se např. spisovatelem, změní literaturu natolik, že se po něm už nedá psát jako dříve: často bývá uváděn např. zmiňovaný F. M. Dostojevskij, z našich je asi nejbližší Ota Pavel či Bohumil Hrabal. Skutečně se zdá, že překvapující množství slavných umělců jsou ISFP, kteří překročili svůj stín. Typohistorické výzkumy ukazují, že velká část skladatelů vážné hudby (ale jistě nejenom té) nebo vynikající baletní sólisté byli tohoto typu. Mnoho nadaných skladatelů, dirigentů, malířů či tanečníků patří k tomuto typu. Soudí se, že např. Beethoven, Talich či Dostojevskij byli ISFP. V malířství lze jmenovat Rembrandta či Vincenta van Gogha. Mnoho takzvaných charakterních herců, stejně jako tragédů i nezanedbatelné množství komiků, ale také třeba folkových zpěváků (a skladatelův jedné osobě !) jsou ISFP. Našli bychom je mezi sportovci, zejména v individuálních disciplínách, jako je atletika nebo cyklistika, lyžování (Stenmark), tenis či golf.

Lidé typu ISFP musí cítit puls doby - dotykem, ve svalech, očima, ušima, chutí. Při této jejich orientaci a soustředění na smysly a jimi zprostředkovanou realitu se často stává, že řeč je jim na závadu při vyjadřování toho, co cítí, že se jim prostě nedostává slov. To jim někdy vadí ve vztazích k jiným lidem, protože ti je mohou vidět jako příliš rezervované a uzavřené, jako někoho, kdo se příliš

snadno a rychle vzdává snahy verbálně se vyjádřit a podělit se o to, co cítí. Někdo si z toho vybere i to, že za to konkrétnímu ISFP nestojí. Nebývá to však pohrdání a mnohdy ani vyjadřovací nemotornost, jako spíše nezáměr - ISFP ke své radosti druhé v zásadě nepotřebují.

ISFP jsou přitahováni k zaměstnáním, kde mohou uplatnit schopnost rozlišit svými smysly i velmi jemné rozdíly. Rádi se také věnují řemeslům, včetně uměleckých, protože jejich ruce bývají často výmluvnější než jejich slova. Je pro ně snazší své bohaté city a pocity dát najevo spíše skutkem než slovem. Pokud najdou formu, v níž jsou schopni se vyjádřit, nějakou uměleckou nebo řemeslnou dovednost, potom do ní hluboce vtiskávají svůj charakter. Náboženské cítění se může projevit desetiletím vyřezávání do nejmenších detailů provedeného a navíc ještě pohyblivého betlému, nostalgie po moři skládáním plachetnice v láhvi. Pokud takovouto formu vyjádření nenajdou, jejich povaha a jejich přednosti nevyjdou vinou jejich přirozené zdrženlivosti na povrch a nikdo se třeba nedozví, co se v nich skrývá dobrého. I v těch případech, kdy dosáhnou absolutní virtuozity a kdy jsou tito jinak spíše plaší ISFP veřejně oslavováni, nemusí jejich skutečné jádro nikdy zcela vyjít najevo. Jsou to herci, hudebníci či jiní umělci, ale také sportovci, kteří prchnou do ústraní, sotva opustí pódium a světla ramp, vytrvale odmítají novináře žádající rozhovory a obrazně nebo i doslova se opevní ve svém soukromí. Jejich zvláštní a svéráznou inteligenci nazývají naše známé autority, Keirsej a Batesová, řemeslnou konkretizací. Rozumí tím schopnost ISFP být v jakémsi pevném, možná až důvěrném a chcete-li spikleneckém spojení s hmatatelnou realitou. Zatímco ISTP, jak jsme si ukázali, činí z nástrojů rozšíření vlastního těla, ISFP se mazlí s barvami, čarami, látkami a odstíny. Vábí je harmonický pohyb, dotek, pohled či sluchový vjem. Jejich navenek obrácené smysly se zdají být senzitivnější, než je tomu u ostatních. Proto mohou být např. degustátory. To vyhovuje i jejich smyslu pro krásu a proporcionalitu. Již vzpomenutý Rembrandt prý dokázal rozeznávat barvy chutí a čichem. Možná proto je mohl tak jemně rozlišovat ve své malbě a tak obdivuhodně si hrát se šerosvitem. Smetana mohl komponovat, i když byl hluchý. Frigo v záběru obličejů sotva hnul brvou a vyjádřil toho tolik, co jiní za celý film.

Pokud bylo užito v souvislosti s ISFP slova řemeslo, nehodí se na ně pouze v nejužším slova smyslu nějaké cechovní dovednosti. Pro ISFP je nejpřiléhavější takové pojetí, které zdůrazní mistrné zvládnutí profesních dovedností a současně bere v úvahu i to, že je pro ně svobodným uměním, kde každý další krok je dalším „stupněm volnosti“, předmětem ničím nespoutaného rozhodnutí. SP obecně a ISFP zvláště jsou silní v mnoha uměleckých oborech. Důležité pro šíři jejich volby povolání však je, aby dokončili školu, což je právě pro SP ze všech nejobtížnější, protože škola jako instituce jim nabízí velmi málo z toho, co by je zajímalo a nijak neburcuje k činnosti jejich specifický druh inteligence. Přesadit ISFP někam, kde musí vykonávat rutinní, nevzrušivé a stále se opakující činnosti podle pevných pravidel je pro ně skoro jako kriminál. Aby byli spokojeni a výkonní, musí mít naopak možnost volby a proměnlivost činností a být chváleni za to, jak je zvládají.

ISFP jsou instinktivně puzeni ke všemu, co je přírodní a přirozené, a současně velebně, napL venkovsky prosté. Jsou rádi sami v divočině a příroda jim bývá nakloněna. Mnozí si dokážou dobře porozumět se zvířaty, někdy i velmi divokými a nebezpečnými, jako by rozuměli jejich řeči a byli schopni si s nimi vybudovat vztah vzájemné důvěry a jedinečného pochopení. Totéž může platit o jejich vztahu k malým, často jinak těžko zvladatelným dětem.

Ve světě managementu jsou ISFP velmi vzácným druhem. Mívají nesmírně malou ambici stát „nad“ někým či dokonce „poroučet“. ISFP chtějí především pomáhat, být užiteční, a to nezřídka v míře, která v jiných budí až podezření. „Tím přece musí něco sledovat, za tím musí něco být,“ napadá je, když vidí nechuť ISFP něco ovlivnit, změnit nebo, nedejbože, kritizovat. Pravda je, že za tím nic není, že ISFP tím nic nesledují. Podobně jako jejich „bratrance“ a „sestřenice“ ze skupiny ESFP chtějí sami žít a nechat žít. Jejich pojetí života je ale trochu jiné než ESFP v tom, & za sebe nechávají promlouvat raději činy než slova. Ve vedoucích pozicích se objevují často jako kompromisní kandidáti; typickou ilustrací může vzestup nerozhodného, ale hodného ISFP Alexandra Dubčeka do vedoucí funkce v KSČ v lednu 1968, a pak znovu do čela federálního parlamentu po listopadu 1989. Nesvědčí jim konfliktní prostředí a uhýbají před ním. Často si nevědí rady s haldou termínů, konečných dat pro to či ono a dalšími tlaky. Jsou také na štíru s důsledností; nejspíš o nich kdosi řekl: „Poruč a udělej sám.“ Daří se jim spíše tam, kde mohou být efektivní v hledání řešení zapeklitých záležitostí, hlavně takových, které „zamrzly“ kvůli špatným mezilidským vztahům. Jsou také dobří tam, kde lidé potřebují podporu, vlídné slovo či drobnou úsluhu, vyslechnout, vypovídat se apod.

INFP

Zásluhou své extravertní intuice (N) jakožto pomocné funkce mají INFP dobrou dispozici pochopit, jak se jejich chování jeví okolnímu světu. Tvář, kterou mu nastavují, je spíše plachá a zdrženlivá. Bývají to klidní, uvážliví, nevtíraví a většinou příjemní lidé. I když si navenek udržují od jiných odstup, uvnitř jsou všechno jenom ne odtaziť. Umějí s jinými jejich záležitosti silně prožívat, s intenzitou, s níž bychom se u ostatních typů shledali jen zřídka. U INFP je dominantní jejich introvertní citění (F), které prahne po kontinuitě, jednotnosti, koherenci a rádo se k něčemu přihlašuje, ne vždy je jim však předem jasné, co to bude obnášet. K několika málo nejbližším lidem si dokáží vytvořit velmi hluboký, ba až vášnivý vztah. Totéž může platit i o posláních nebo idejích či ideologiích. Charakterizuje je, že jsou *idealističtí*. Tento jejich povahový rys způsobuje, že se nezřídka cítí izolovaní, v neposlední řadě i proto, že jejich výskyt v populaci se pohybuje kolem 1 procenta. Umějí dobře interpretovat symboly, neboť ty hrají v jejich životě důležitou úlohu, a jsou schopni nazírat na různé situace z různých perspektiv.

INFP mají hluboký smysl pro čest, který pramení z vnitřního světa jejich hodnot. Kulturní archetyp INFP je princ z pohádky, který bojuje proti zlu, obránce pravdy typu Jana Husa. Johanka z Arku byla zřejmě také INFP. Abychom je pochopili, musíme porozumět tomu, oč jim jde, protože oběti, které jsou schopni přinést někomu nebo něčemu, v co věří, neznají prostě mezí. INFP ve svém žití stále usilují o jednotu těla a duše, emoce a intelektu, levé a pravé mozkové hemisféry. Špatně snášejí a nesnadno se vyrovnávají s odchylkami a úchylkami všeho druhu a dokáží být nelítostní vůči odpadlíkům a zrádcům, i když právě oni se jimi snadno stávají. Jejich životem se často může vinout sotva postřehnutelný tragický motiv. Hluboké zaujetí pro pozitivní a veskrze dobré, ba spásné cíle na druhé straně způsobuje, že jsou velmi vnímaví vůči zlu a vůbec tomu temnějšímu, co se na světě děje. Tato určitá rozjitřenost může přerůst až ve fascinaci světskými, ne-li svatokrádežnými věcmi. INFP tak mohou žít v paradoxní situaci, že puzeni k čistotě a ctnosti, současně skrytě a nenápadně jako by pošilhávají po zjevně nectném a zkaženém.

Jejich uvažování dává přednost hodnocení před racionality. Přemýšlejí a rozhodují se spíše v pojmech jako krásný-ošklivý, dobrý-špatný, morální-nemorální apod. Dojmy, které jim zprostředkovává jejich intuice, bývají nezaostřené, celistvé, globální, neustále proudící kolem nich. Někdy bývají s logikou trochu na štíru, protože ji pokládají za něco spíše účelového, dobrovolně volitelného. Tím popouzejí NT, kteří v ní spatřují základní řád světa a všude se jí zaklínají.

Mají v oblíbě povolání misionářů, v doslovném i přeneseném slova smyslu, najdeme je v kléru, na vysokých školách, třeba na katedrách psychologie, architektury, psychiatrie, literatury a jazyků, ve vědeckých a uměleckých oborech spíše individuálního typu. Většinou se vyhýbají podnikání a byznysu. Jsou to spíše typy „učenců“, a protože jsou to NF, jsou zvláště talentovaní na řeči. Snadno vyslyší něčí volání o pomoc, kterou jsou schopni a ochotni poskytnout i za značných obětí - svých vlastních i ostatních. Podobně jako ISFP mohou být dobří herci, zvláště charakterní, protože se dokáží do role a do postavy, kterou mají představovat, beze zbytku vcítit - i s jejími chybami, pro které budou mít nevšední pochopení.

V práci bývají značně adaptibilní, s otevřeností vítají nové myšlenky, nápady a informace, stále si uvědomují rozpoložení a pocity ostatních. To jim umožňuje s většinou lidí vcelku dobře vycházet, i když s jistým psychologickým odstupem. INFP nemají rádi častá přerušování toho, co dělají. Mohou-li si vybrat, pracují raději sami, ale jejich výkonnost nijak viditelně neklesá, obnáší-li jejich práce i styk s jinými lidmi. Nevadí jim komplikované úlohy, nesnáší ale „párání se“ se příliš mnoha rutinními podrobnostmi. V datech a faktech se tak mohou čas od času splést, nikdy však v zásadních věcech, tam, kde jde o stěžejní hodnoty. Přestože jsou to typy s převahou vnímání, to je P, nemají rádi záležitosti, které jsou nějak podmíněčné či hypotetické. Jsou to lidé mající v tomto směru sklon k černobílému vidění: vidí věci buď jako reálné, nebo jako fantazii a nic mezi tím. Promyšlet „co by, kdyby“ je nebaví a ztrácí v takových případech trpělivost.

V práci i v osobním životě se mnohdy mohou hluboce angažovat, jako by byli pod svatou přísahou. Mají rádi harmonii a jsou ochotni zajít až do extrémů, aby zabránili konfliktu. Harmonie v jejich pojetí znamená také vyváženost. Nečekaný nebo podle jejich názoru příliš velký úspěch je může zaskočit, protože ve skrytu duše se domnívají, že jej možná budou jednou muset nějak splatit. Mefistofeles přece nikdy nespí a svého Fausta si najde, byť by byl kdekoliv. Tím, že by se příliš poddali úspěchu, radovánkám, libovali si v bohatství či jiných rozkoších, podávají ďáblu vlastní smlouvu podepsanou krví. Mohou se tak někdy zdráhat vyjádřit otevřeně a bezprostředně svou

náklonnost, lásku či radost a volí proto spíše nepřímé způsoby. Občas mohou tyto jinak „tiché vody“ podlehnout svodům a v myšlenkách, ale i doslova, se dokáží překvapivě vydat „nějak jinak“, mimo své hájemství, změnit zaměstnání, opustit svůj obor nebo oblíbený myšlenkový model. Mohou se třeba nechat obloudit i jinou osobou a opustit dosavadní partnery, ale to vše v drtivé většině případů jenom proto, aby záhy poznali, že „doma je nejlíp“, a velmi pokorně se vrátili.

Byl to asi INFP, kdo jako první vyslovil „můj dům, můj hrad“. INFP totiž mají silný pocit teritoriality a brání svůj dům nebo své oddělení od rušivých vnějších vlivů. Rodině i zaměstnání bývají silně oddáni, jsou schopni silné sympatie a značné přizpůsobivosti, a proto se s nimi dá snadno vyjít. Jejich introvertní cítění jim nedovoluje porušování soukromého prostoru ostatních. A tak, vidí-li INFP třeba spolupracovníka, který nepracuje s plným nasazením, může to přejít s tím, že na každého jednou dojde. Je pro ně však přirozené - a pro mnohé obtížně pochopitelné - že s tím, jak se rozšíří okruh jejich povinností a odpovědností, nejčastěji v souvislosti s povýšením, rozšíří se odpovídajícím způsobem i okruh jejich kontroly. V takovém případě už takovému pracovníkovi, nyní podřízenému, jeho chybu vytknou nebo jej na ni jinak upozorní. To mohou jiní chápat jako že „s funkcí jim narostl hřebínek“. Z hlediska INFP je to naprosto konzistentní jednání. INFP nemají sklon se nějak výrazně prosazovat, někdy i dávají přednost tomu, aby za ně rozhodovali jiní. To jenom do té chvíle, než se někdo nebo něco dotkne nějaké jejich zásady. V takové situaci se mohou mezkovitě vzepřít jakékoli „rozumné“ argumentaci a neustoupit ani o píď. Je dobře vědět, že prohřešky proti svým nejnvtitnějšími hodnotám INFP snadno nepromíjejí. Potíží s nimi je v tom, že jejich v zásadě nekonfliktní a introvertní povaha může vyslat nejednoznačný signál. Někdo třeba mohl přestoupit předpis nařízení či porušit něco, co INFP pokládá za důležité. Když zjistil svou chybu, omluví se: „Pardon, já nerad“, „Já nevěděla“ apod. INFJ patrně zamumlá: „Jo, jo, nic se nestalo“ a viník má v dobré víře za to, že věc je smazána. Bohužel se často mýlí, věc není zapomenuta a odpuštěna, u INFP daná osoba nadále zůstává někým, kdo je *schopen* zachovat se nesprávně. Zmocní-li se někdy INFP záchvat zloby nebo vzteku, bude ještě po dlouhé době náš provinilec zírat, jak dlouho si to INFP na něj umí pamatovat a předhodit mu to třeba i v situaci, která s jeho dávným přestupkem nemá pranic společného.

Aby byli INFP dobrými manažery, musí být schopni vyvážit svou snahu být užiteční se sklonem k perfekcionismu, k dokonalosti, které ovšem nejsou nikdy schopni dosáhnout. Musí vědět, kdy říci „dost“ a jít na věc, namísto, aby ji ještě dále vylepšovali. Potřebují zpravidla k sobě někoho, komu se mohou svěřit a kdo také současně dá pozor na to, aby včas odpověděli na tenhle dopis, odeslali v termínu tuhle fakturu a „nezapomněli“ si vybrat letošní dovolenou.

ISTJ

Pomocnou funkcí tohoto typu, zastoupeného v populaci asi 6 procenty, je myšlení. Jsou to lidé popisovaní obvykle jako „rozumní“, to jest racionální, neosobní, logičtí a v praktických věcech rozhodní, kteří nemají od slov daleko k činům. Mezilidské dovednosti, jako takt nebo empatie, nepatří k jejich nejsilnějším stránkám, podobně jako u jejich extravertních protějšků. ISTJ mají sklon neuvědomovat si dopady svých rozhodnutí a činů na ostatní.

ISTJ si váží tradice a ctí letité a zavedené instituce, jako je církev, království či rodina. Ať v práci nebo doma bývají tito lidé více méně tiší a vážní. Jsou trpěliví, vytrvalí a spolehliví. Samo pomyšlení, že by nedodrželi nějaký slib nebo smlouvu, je pro ně nesnesitelné. Se svým slovem dávají i svou čest. Ani socialismus se svým „kdo nekrade, okrádá rodinu“ nehnul charakterem mnoha těchto lidí, kteří si za žádných okolností nepřipustí, že „z cizího krev neteče“. Z vnitřního přesvědčení nemohou plýtvat svým ani cizím majetkem a zdroji a nikdy nespouštějí ze zřetele praktická hlediska. Neočekávají za to chválu ani slávu a jejich úsilí a zásluhy proto často projdou bez povšimnutí.

Na svět mají sklon pohlížet poněkud mechanisticky. Trpělivě a bez reptání přijímají a drží se stanovených pravidel. Spíše jim vadí motivy a zájmy různých lidí, které nepokládají za slučitelné s cíli organizace. Činí jim potěšení vidět, jak se nejrůznější prostředky a zdroje objeví v pravou chvíli a na pravém místě a vynakládají značný důvtip a úsilí na to, aby všechno „klapalo“. Nejraději by svým systémům a patentům podřídili i lidské zdroje, jež se jim stále nějak vymykají a vnášejí tam nepořádek, neklid a nestabilitu.

ISTJ jsou pilíři, o něž je možno se opřít. Slovo, jemuž rozumějí, je povinnost. Jejich povinností je vydělávat na chléb vešdejší a přispívat k blahu instituce. Mužští ISTJ by byli raději, kdyby ženy nemusely pracovat a staraly se o děti a domov, ale tolerují i jejich zaměstnanost, pokud možno ovšem takovou, která s jejich domácími závazky co nejméně koliduje. Metafora pilíře vystihuje i jinou jejich stránku: totiž pojetí vertikálního rozměru. ISTJ ctí hierarchii doma i v práci. Muži bývají spíše patriarchálního založení, jako podřízení jsou srozuměni s autoritou, jako nadřízení nesnášejí protivení se. Jasně stanoví pravidla chování pro podřízené i pro děti a budou vyžadovat jejich dodržování. Odbojné povahy to s nimi budou mít těžké - a naopak.

ISTJ si nepotrpí na okázalost. Je podle nich nevhodná ve všem: v mluvě, v oblékání, životním stylu, ve způsobu trávení dovolených, jídle a pití, výběru partnera. V práci i doma mají rádi úpravnost, úhlednost, uměřenost, spořádanost a účelnost. Pro své skromné potřeby si pořizují věci tak, aby vydržely a byly praktické, funkční a úsporné, a nikoli proto, že je má každý nebo jenom proto, že jsou pěkné. Rádi mají věci solidní a nehoní se za výstřelky. S oblibou se sdružují do různých organizací, klubů a spolků, nezřídka výhradně bud pánských, nebo dámských, a zpravidla dost tradicionalisticky zaměřených. V takovéto společnosti pak mohou popustit určité škrobenosti a dokonce i změnit svůj obvyklý způsob vyjadřování. Podobně jako ostatní SJ si potrpí na pravidelné rituály u příležitosti různých událostí a výročí. Méně zkušené pozorovatele mohou tyto jejich sklony zmást v tom, že by je mohli pokládat za extraverty. ISTJ se umějí díky své usuzovací orientaci extravertně „naprogramovat“ a smysl pro detail (S) dodá jejich „výstupu“ hodnověrnost.

Jejich zaujetí pro důkladnost, detaily, spravedlnost, spolehlivost, praktičnost a hladký průběh toho či onoho je předurčuje ke specifickému okruhu profesí. Jsou z nich ceněni auditoři, bankovní kontroloři, stavební či strojní inženýři, právníci, účetní či berní úředníci. O ISTJ je známo, že se dokáží orientovat i v nepřehledné spleti informací, dat a čísel. V krizových situacích si zachovávají chladnou hlavu, a to z nich činí dobré pracovníky a pracovnice na řídicích místech v nemocnicích, hromadné výrobě, knihovnách a archivech, ale také u policie a v ozbrojených složkách. Obecně pro ně platí, že jsou lepší v řešení přítomných úloh, konkrétních a naléhavých, než abstraktních a dosud nenastalých. Umějí však myslet na zítřek a připravit se na něj. V této činnosti, podobně jako v mnohém jiném, co dělají, hledají předlohy pro řešení současnosti v minulosti, ve zkušenosti vlastní i předchůdců, spíše než v inspiraci a tvořivosti. Nepřejícníci o nich tvrdí, že jsou to generálové, kteří se připravují na minulou válku. I. Myersová a K. Briggsová jim doporučují, aby své myšlení aplikovali hlavně na neživé objekty, zatímco na své vlastní chování a na ostatní lidi aby zaměřili spíše své vnímání. Pokud budou věnovat pozornost tomu, co ostatní pokládají za důležité, a vezmou to na vědomí a budou respektovat, získají si tím uznání i oni sami. Práce je u mužů i žen na prvním místě („Práce ještě nikoho nezabila.“ „Zahálka je čertův polštář.“) a teprve po ní následuje rodina a domov. Často se první prolíná s druhým a práci si nosí domů. Jsou-li v čele rodinného podniku, je pro ně samozřejmé, že všichni, ale opravdu *všichni*, bez diskuse pomáhají.

V zaměstnání bývají předurčení ke kariéře, k postupu nahoru. K realitě přistupují bez předsudků, rychle se rozhodují a jednají, většinou správně. Ženy tohoto typu mívají trochu problémy se svou ženskou identitou. Někdy je řeší tím, že se ještě více ponoří do díla až na pokraj ohrožení vlastního zdraví a rodinného života. Stejně nároční jako na sebe dokáží být i na ostatní. Jsou to šéfové, kteří přicházejí do práce první, někdy dlouho před začátkem pracovní doby, a odcházejí poslední. Pokládají to za svoji povinnost, řídí příkladem a od ostatních očekávají, že se jim budou co nejvíce podobat. Nejrady pracují sami. Vyjadřují se úsporně. Okolí je proto jenom obtížně poznává a „nevidí“ do nich. Povstávají z toho četné komunikační obtíže, kdy význam každého sebemenšího gesta nebo slova je tak nepřiměřeně zveličována zpravidla špatně interpretován. Lidé z nich někdy mívají pocit méněcennosti a provinění. Přispívá k tomu i jejich sklon nechat si věci dokazovat; *dokažte* mi, že to bude fungovat, *dokažte* mi, že na tu služební cestu musíte, *zdokladujte* mi, že ten výdaj je skutečně nezbytný. Vyvolávají u druhých obranné reakce a defenzivní postoje. Svět mezilidské dynamiky jim zůstává cizí, protože není předvídatelný a obtížně se kontroluje. Psychologie a jiné podobné vědy za nikoho práci neudělají, a proto se na ně dívají s nedůvěrou. Bývá jim zatěžko jít se poradit s podřízeným nebo spolupracovníkem, nelibují si v týmové práci ani v „partáckých“ činnostech jako zajít si po práci na pivo nebo se sejít do kina. Ještě hůře snášejí nepříjemné mezilidské situace, např. rozzlobeného pracovníka. Jsou ještě schopni nějak se vyrovnat s konfrontací, popadá je ale hrůza, kdyby měl někdo v jejich přítomnosti prolít slzu a oni to měli řešit. V každém případě pohlížejí na všechny tyto situace přinejmenším jako na rušivé prvky, nevhodné a neproduktivní, jako na poruchy fungujícího mechanismu. Jejich častou reakcí může být utažení šroubů a přitvrzení kontroly nebo popření existence problému nebo jeho příčiny. Nejvíce starostí budou mít tito lidé s příslušníky všech odrůd F, lidí s převahou citění, protože ty zajímá a motivuje něco zcela jiného než ISTJ — pohoda, sebeaktualizace, harmonie, pocit naplnění a štěstí a v neposlední řadě společenská odpovědnost. Není asi náhodou, že ačkoli je zastoupení tohoto typu v běžné populaci něco málo nad 6 procent, je jich v ozbrojených silách Spojených států, podle Kroegera a Thuesenové, pětinasobek, tj. asi 30 procent; vůbec je podle tohoto zdroje mezi důstojníky USA 58 procent introvertů, 72 procent osob s převahou smyslového vnímání, 90 procent lidí typu T a 80 procent J.

Po tom, co jsme si o nich řekli, asi nikoho nepřekvapí, že mají malé pochopení pro rozmary trhu. Uniká jim, proč se zákazníci rozhodují podle takových prchavých a nepostižitelných hledisek jako image výrobku, vzhled či balení. Pro ISTJ je důležitá solidní konstrukce, nízká cena, hospodárny provoz, spolehlivost a výdrž. Klasickým příkladem byl Henry Ford I., jehož marketingovou „strategií“ nejlépe vyjadřuje jeho slogan: „Náš zákazník může mít vůz jakékoliv barvy, pokud si vybere černou.“

Naštěstí většina dobrých ISTJ si uvědomuje svůj nedostatek citu v této oblasti a s úlevou přenechá péči o tyto záležitosti jiným, byť si možná potají myslí, jak je reklama a všechny ty věci kolem zbytečné. Jakožto akčně orientovaní lidé potřebují pevné plány, jasné instrukce a srozumitelné cíle. V takovýchto podmínkách jsou nejnákladnější. Neznámé věci a nejistá budoucnost v nich může vyvolávat stresy. Schopnost dotáhnout věci do konce a dodělat je včas a s minimem nákladů je pro ně nejlepším doporučením do vedoucích a odpovědných pozic.

ISFJ

Ze všech introvertů mají lidé této skupiny, jichž je v populaci asi 6 procent, nejméně potíží chovat se jako extraverti, vyžadují-li to okolnosti. Pro styk s vnějším světem užívají svou sekundární funkci, extravertní citění (F). To jim umožňuje být velmi senzitivní vůči preferencím jiných. Jejich ústřední touhou je být užiteční a moci vyhovět. ISFJ podobně jako ISTJ v sobě nosí smysl pro historii, smysl pro kontinuitu. Na rozdíl od nich jsou to však spíše dějiny vztahů, lidí, než velkých osobností než institucí. Jakožto nejdřívější ze všech typů se věnují práci s jakousi posvátnou oddaností a odevzdaností, protože je jim dáno, že práce je sama o sobě dobrá a zábavu si musí člověk zasloužit. Pokud se do něčeho pustí, zpravidla to dokončí, je-li to alespoň trochu v lidských silách. Budou se přitom patrně do puntíku řídit předpisy, závaznými postupy, manuály, řády a všemi příslušnými ustanoveními, neboť ty jsou pro ně zákonem. ISFJ ani kloudně neuvaří, nemají-li úplně *přesně* ty ingredience a vybavení, které předepisuje kuchařka. Porušuje-li někdo závazné směrnice pro to či ono, jsou tím ISFJ pohoršeni a pobouřeni, protože je to urážka těch zkušenějších, kteří s péčí a oddaností tyto předpisy pro jiné v potu tváře a k jejich prospěchu připravili. Jak mnoho jsou takovýmito jednáním iritováni, však nedávají často příliš zjevně najevo. Spíše to v sobě nějak dusí, protože nechtějí vyvolávat konflikty, mohou však ve vyhraněnějších případech pociťovat něco jako slabost či svalové napětí. Nahromadí-li se v nich příliš mnoho takovéto tenze, mohou nečekaně a nekontrolovatelně vybuchnout.

ISFJ jsou v práci neobyčejně spolehliví, vadí jim ale, musí-li se vyrovnávat se situacemi, kde se neustále mění podmínky, nároky, předpisy či parametry. Protože chtějí být užiteční ostatním lidem, nacházíme je v povoláních, jako je péče o nemocné a staré lidi. Mají snad geneticky zakódovanou účast s trpícími všeho druhu a lépe než kterýkoliv jiný typ jsou schopni pokory a služebnosti. Mohou být lékaři, často praktickými, v první linii styku s pacientem, nebo sestrami či ošetřovatelkami, zakladateli dobročinných společností a útulků jako Matka Tereza, dále ve školách, zejména na nižších stupních, a v jiných dětských zařízeních. Bývají ochotnými a sečtělými knihovníky, ale také oddanými sekretářkami typu Della Streetová nebo věrnými asistenty, dobře pracují v odděleních služeb zákazníkům jako informátoři. Nacházíme je i na střední úrovni řízení v rozmanitých administrativních funkcích, mohou třeba být i profesionálními ekology. Nejlepší poměr si vypěstují a nejlepších výsledků dosahují ve vztahu k lidem, kteří je nějak potřebují a jsou na nich v určitém ohledu závislí. Čerpají uspokojení z toho, & mohou o někoho pečovat, starat se o něčí potřeby a dělají to neokázale, taktně, jemně a účinně. Poté, co tento vztah či závislost skončí, mohou ISFJ o daného člověka ztratit zájem a nahradit jej v centru své pozornosti někým jiným. ISFJ mají mimořádně vyvinutý smysl pro spravedlnost, bývají zastánci rovnosti a mají jako nikdo druhý talent pro neúnavný, pečlivý a přesný výkon opakujících se sledů činností. Jsou to praktičtí, realističtí lidé, které nikterak nepřitahují spekulace a teorie.

V zaměstnání bývají oddanými a loajálními pracovníky, spjatí spíše se svými nadřízenými než třeba oddělením nebo firmou. Proto, změní-li jejich vedoucí místo, mohou přejít na nové pracoviště také. Na svoji práci kladou velké nároky a očekávají, že i ostatní, včetně nadřízených, budou pracovat na mezi svých možností, vždy ale v přísném souladu s předpisy. Pokud někdo nejedná nebo se nechová, jak má a jak lze od něj právem očekávat, jsou ISFJ rozpačití až podráždění a skoro je to osobně uráží. Ke svým četným povinnostem si ještě podvědomě přibírají i to, že se cítí jaksi osobně odpovědní za to, že se ostatní budou řídit zaběhanými nebo předepsanými postupy a nařízeními. Jsou od přírody spořiví a šetrní a neradi vidí plýtvání čímkoli a kdekoli. Úspornost, ukládání si stranou na horší časy, počítání s nejistou budoucností pokládají za jednu ze stěžejních ctností. Respektují a zakládají si na oficiálních titulech, symbolech postavení, moci, vlivu a úřadu a dokáží toho využít. Necítí se ale mnohdy nejlépe, jsou-li sami v nadřízeném postavení, je jim proti srstí někomu „rozkazovat“ (jakkoliv dokáží být třeba vůči pacientům v jejich vlastním zájmu rezolutní). Nejsnáze ze všech vedoucích pracovníků mohou sklouznout k přepracovanosti vinou toho, že budou mít tendenci dělat všechno sami anebo všechno po podřízených do puntíku kontrolovat. Od ostatních očekávají, že se budou chovat podle svého zařazení a jsou pohoršeni, když si někdo jak příliš „vyskakuje“, tak „podlézá laťku“ a nedostojí požadavkům oprávněně na něj kladeným. Jejich pracoviště bude vzorem pořádku, všechno bude na svém místě, spisy v šanonech, kolem soustruhu zameteno, všechno zboží vyrovnáno v regálech, tužky ořezané a v rámečku rodinný obrázek.

„V kolektivu oblíbení“ mívali ISFJ asi často v kádrových posudcích. Kdo by je nechtěl mít ve skupině? Příjemní, spolehliví, vnímaví a citliví jsou snem každého manažera. Metodicky, krok za krokem a s rozmyslem se pouštějí do práce, ve správný čas jsou hotovi. Nejsou možná tak brilantní v

generování geniálních nápadů jako třeba NT, ale málokterý z projektů koncipovaných rozevlátými NT by kdy spatřil světlo světa bez pečlivé a trpělivé pozornosti ISFJ. ISFJ dokáží dobře pracovat s detaily a nevadí jim rutina. Skutečnou hodnotu neokázalé podpory a pocit zázemí, který je s přítomností těchto lidí na pracovišti spojen, dokáže mnoho lidí ocenit až teprve tehdy, když ISFJ odejdou.

ISFJ se často setkávají s nepochopením a podceňováním. Lidé na ně mají sklon nakládat čím dále více, protože si myslí, že je to „baví“ dělat na hranici sil a berou to jako samozřejmost. V literatuře, filmu či televizi bývají zpodobňováni jako nezajímavé pracovitě a trochu komické „myši“, které mohou být v nejlepším případě „roztomilé“, popř. mohou skýtat téma pro lacinou zápletku tím, jak se třeba zázračně promění v nečekané světáky, nebo tím, že tajně žijí dvojím životem, jako *Kristián* Oldřicha Nového ve stejnojmenném filmu.