

JUNGOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTI A JEJÍ VÝZNAM PRO PRÁCI SE SEBOU A S LIDMI

Teorie osobnosti

Jungova typologie osobnosti, zpracovaná do podoby dotazníku Myersovou-Briggsovou, slouží jako východisko pro sebepoznání i pro produktivní práci s lidmi. Jung si všiml, že se chování i prožívání lidí spíše odlišuje podle určitých typových vzorů, než že by bylo jedinečné pro každého jednotlivce. Shledal, že většina zdánlivě náhodných rozdílů v lidském prožívání a chování je ve skutečnosti zákonitá a konzistentní - dá se vysvětlit rozdíly v psychologických postojích a funkcích. Tyto rozdíly byly nazvány preferencemi, neboť lidé obvykle upřednostňují jeden typ chování před jiným (Myersová, 1962).

Dvě z těchto preferencí se týkají přístupu jedince ke světu. Může být buďto extrovertní nebo introvertní. **Introvertní člověk** se zabývá zkoumáním a analyzováním svého vnitřního světa a je tedy introspektivní, stažený a velmi zaměstnaný vlastními úvahami a reflexemi vnějšku a má tendenci být nedůvěřivý (Jung, 1971). Co se děje v mysli introverta je podstatně zajímavější než to co je vně, jeho vnitřní svět je bohatý, uchvacující a poutající veškerou pozornost. Proto se zdá, že introvert se nepřetržitě brání před vnějším světem, zdržuje se mimo okolní události, na velkých shromážděních se cítí osamělý a ztracený. Tento typ osobnosti se často může zdát neobratný a utlumený, neboť největší kvality tohoto jedince jsou známy pouze velmi blízkým lidem. Introverta charakterizuje nedůvěra a umíněnost, toto chápání a vnímání vnějšího světa však nevyplývá z obav, ale z toho, že vnější svět se mu zdá záporný, příliš vyžadující a nadmíru převládající. Tento typ člověka nejlépe pracuje tam, kde může rozvíjet samostatnou iniciativu nezávisle na druhých, mínění většiny nebo veřejnosti. V pracovních situacích mají introvertní vedoucí pracovníci sklony k preferování klidu k vlastnímu soustředění, pozornému věnování se podrobnostem, rádi přemýšlí před vlastním jednáním a tvrději sami pracují (Myersová, 1962).

Na druhé straně je pro **extrovertní osobnost** charakteristický zájem o vnější svět, pohotovost reakcí na podněty z venku, vůle i připravenost přijímat informace, ctižádost ovlivňovat a být ovlivňován událostmi, potřeba družít se, vytrvalost a zaujetí pro všechno rušné, nepřetržitá pozornost vůči okolnímu prostředí, pěstování přátelských vztahů a známostí (které nejsou příliš pozorně vybírány) a konečně i velká váha přikládaná tomu, jaký člověk dělá dojem, včetně sebe předvádění. V důsledku toho směřuje filozofie a morálka extrovertní osobnosti ke sdružování se s ostatními i k výrazným projevům altruismu, s morálními pochybeními plynoucími z toho, „jen aby druzí věděli“. V práci se projevují extrovertní vedoucí pracovníci tak, že mají rádi pestrost a „akce“, mají tendenci být pohotovější, vyhýbají se komplikovaným postupům, jsou často netrpěliví u pomalé a dlouho trvající práce, zajímá je především výsledek práce a často jednájí rychle (někdy bez dostatečného přemýšlení) a obvykle dobře „komunikují“ (Myers, 1962). Nikdo není „čistý typ“. Všichni jsme v určité míře v rovnováze mezi extrovertním a introvertním projevem s tím, že jeden z obou typů se častěji a přirozeněji projevuje.

Dosavadní výzkumy naznačují určitou převahu v počtu extrovertních lidí, zejména mezi manažery. Vzhledem k tomu, že od vedoucího pracovníka se často požaduje, aby spolupracoval s druhými a jejich pomocí zajišťoval úkoly, pak určitá převaha extrovertních dispozic je na místě. Příliš extrovertní povaha může však být i neproduktivní, protože existuje určité nebezpečí toho, že se nechá „zavléct“ do víru vnějších událostí, ztráta identity a rostoucí podřízenost konformní psychologii „stáda“.

Psychologické funkce

Jung popsal čtyři psychologické funkce uspořádané do dvou os: je to osa percepce se smyslovým vnímáním na jednom konci kontinua a intuicí na druhém. Dále osu diskurzivního usuzování s myšlením a cítěním na obou koncích. Podle Junga je jedna z těchto čtyř funkcí u jedince dominantní a určující pro typ osobnosti. Například daný člověk může být smyslově-myslicí, intuitivně-myslicí, smyslově-pocitový a konečně intuitivně-pocitový typ. Opět nikdo není „čistý“ typ, všichni však máme tendenci k převažování určitého typu rovnováhy blízko u některého z těchto typů.

Osa **smyslového vnímání - intuice** se vztahuje ke způsobům, kterými se jedinec seznamuje s myšlenkami, náměty, skutečnostmi a jevy. Když **vnímáme**, pak využíváme našich pět smyslů (Jung 1971). V důsledku toho je tento typ osobnosti orientován velmi silně na současnost, má zájem o praktické záležitosti a dává přednost řádu, přesnosti a jednoznačnosti. Takovíto lidé pracují obvykle vytrvale a pravidelně, mají rádi zavedené programy, zřídka se dopouštějí chyb a pouze ve vzácně důvěřují vlastním inspiracím (Myersová, 1962).

Intuici - na rozdíl od smyslového vnímání - nelze vysledovat až k vědomému smyslovému vjemu. Je to spíše podvědomý proces kdy náměty „padají z čistého nebe“ a nabízejí skryté možnosti dané situace. Intuitivní typ je orientován an budoucnost (Myersová, 1962), vždy se dívá kupředu a ostatní inspiruje svými novátorskými přístupy. Ve chvíli, kdy jsou ostatní příslušnými náměty upoutáni, intuitivní typ již zpracovává více a náměty jiné. Ve skutečnosti se intuitivní jedinci jen obtížně vyrovnávají s nutností realizovat rutinní úkoly - jakmile je jeden úkol rozpracován a zadán, již zahajují další. Intuitivní typy „rády řeší nové problémy, pracují s velkými výdaji energie, často „skočí“ přímo do závěrů, v komplikovaných situacích jsou netrpěliví, nerady věnují příliš mnoho času přesnosti, sledují své inspirace ať jsou dobré či špatné,“ (Myersová, 1962, str. 50).

Tak, jako existují dva způsoby vnímání světa (smyslové vnímání a intuice), existují i dva způsoby jak přemýšlet (rozmyšlet, rozvažovat) o tom, co člověk vnímá - jsou to myšlení a cítění/hodnocení.

Myšlení je logický a analytický proces, hledání neosobní pravdy proti nepravdě, odlišení správného od chybného. Zásady jsou důležitější pro toho, kdo tíhne především k racionálnímu myšlení, než lidé (Myersová, 1962), a tento typ člověka se dostává do velmi obtížných situací tehdy, má-li se vyrovnat s něčím, co nelze pochopit intelektem (Jung, 1971). Další charakteristiky tohoto typu jsou následující : „jsou poměrně neemotivní, málo se starají, co druzí cítí, mohou zranit city ostatních, aniž by si to uvědomovali, mají rádi analýzy a řazení věcí do logických souvislostí, mohou existovat bez harmonie, je třeba s nimi jednat spravedlivě, jsou

schopni ostře pokárat své podřízené nebo je propustit je-li to nutné a mohou se zdát být osobami s ‚tvrdým srdcem‘.“ (Myersová, 1962, str.80).

Na druhé straně je **cítění** osobní a subjektivní proces, ve kterém je rozlišováno dobré od špatného, to co „mám rád“ od toho co „nemám rád“. Je to vlastně *hodnocení*. Zatímco myšlení je výsledkem používání objektivních kritérií, cítění/hodnocení se opírá především o osobní hodnoty, a v tomto smyslu se liší od emocí, protože úsudky, ke kterým jsme došli na základě pocitů jsou výsledky zvažování a nikoliv osobní citové reakce. Typy lidí inklinující k rozvažování založeném na cítění také žijí podle těchto subjektivních hodnotových systémů - ty jsou v případě extraverta ve vztahu k hodnotám společnosti a v případě introverta jsou spíše jeho osobními hodnotami.

Dominantní proces

Zbývající preference určují která funkce je hlavní, neboli dominantní, tj. zda primárně je **bezprostřední percepce** nebo **úsudek (zprostředkované – diskurzivní poznání)**. Například jestliže člověk sleduje vysvětlení něčeho s otevřenou myslí pak spoléhá spíše na percepci, na druhé straně, vytvoří-li si rychle souhlasný či nesouhlasný názor, pak preferuje usuzování.

Základní rozdíl mezi oběma preferencemi je dobře patrný v případě kdy je jeden z nich vyloučen. Aby mohl být učiněn závěr na základě úsudku, je třeba vyloučit percepci : všechny údaje jsou dostupné a tak se lze rozhodnout. Na druhé straně, k tomu aby probíhala percepce je třeba odložit dočasně usuzování stranou protože není k dispozici dostatečné množství údajů které může poskytnout další vývoj situace.

V nehlubší rovině je rozdíl mezi oběma typy patrný z toho, jak prožívají svůj život: bezprostředně perceptivní typ jej žije, zatímco typ usuzující (diskurzivní) svůj život spíše řídí. Každý z obou typů je užitečný, je však vhodnější pokud se v případě potřeby dá přepnout z jednoho způsobu do druhého. Čistý perceptivní typ se podobá lodi s plnými plachtami - avšak bez kormidla, zatímco typ čistě spoléhající na své úsudky může být samá forma ale bez obsahu (Myersová, 1962).

Jak je uvedeno výše, preference podle os percepce - usuzování (P-J) určuje základní funkce. Například osoba typu ST (vnímání a myšlení) staví především na vnímání jako formě primární funkce percepce. Primární funkcí osoby typu NF (intuice a cítění) je usuzování a k tomu preferuje spoléhat se na své cítění.

V případě introvertní osoby je však dominantní proces obrácen dovnitř a jeho pomocná, sekundární funkce se prezentuje světu. Takto je nejlepší část uchována pro svou vlastní potřebu nebo jen blízké přátele. Osobnostní dotazník M-B (Myersová, Briggs), který používáme v tomto případě vyjadřuje hlavní funkce používané vůči vnějšímu světu - což v případě introverta jsou tedy pomocné a doplňkové funkce.

Stínová strana

Nevědomé a méně vyvinuté stránky osobnosti nazývá Jung „stínová strana“ (shadow side). Pokud je například osoba v zásadě typ spoléhající na usuzování, pak stínové bude cítění a to bude v některých případech kompenzovat proces myšlení. Tato kompenzace se může neočekávaně projevit.

Kombinace percepce - usuzování

Čtyři uvedené funkční typy jsou psychologické prostředky, které má člověk k dispozici pro chápání světa. Vnímání nám říká že něco kolem existuje, myšlení pak co to je, cítění nám umožňuje připsat těmto skutečnostem lidské hodnoty a intuice představuje schopnost vidět latentní možnosti objektu vlastní (Mann, et al., 1968).

Každý člověk inklinuje k jedné z možných kombinací typů na osách percepce a usuzování :

1 - vnímání a myšlení (ST)

- 2 - intuice a myšlení (NT)
- 3 - vnímání a cítění/hodnocení (SF)
- 4 - intuice a cítění/hodnocení (NF)

Vnímání s myšlením (ST)

Tento typ je obvykle praktický, neosobní a při zemi, zajímá se o fakta, data, statistiky a žádá ode všech, aby byli přesní, pořádní a jednoznační. Typ ST má tendenci cenit efektivitu, produktivitu a zcela zřejmou strukturu řízení. Při řešení problémů tento typ analyzuje informace pomocí dostupných logických prostředků, zaměřuje se na krátkodobé problémy a používá standardní metody k řešení (Hellriegel a Slocum, 1975).

Intuice s myšlením (NT)

Lidé typu NT jsou nápadití a směřují ke koncepčnosti, mají předpoklady pro vidění možností v situacích pomocí neosobních analýz, ačkoliv někdy jejich koncepce matou ostatní. Nástroje, které jsou pro typy osobností NT běžné, jsou především průběhové diagramy, grafy, hodnocení metodou PERT atd. Tito lidé jsou zdroji nových námětů, často šíří zaujetí mezi ostatní a když řeší problémy, často se spoléhají na náznaky a skryté možnosti které budou analyzovat až později.

Vnímání s cítěním/hodnocením (SF)

Jedinci tohoto typu mají sklony k praktičnosti a současně jsou také společenější. Obdobně jako lidé typu ST se zajímají o skutečnosti, na rozdíl od nich však se tyto zájmy týkají ostatních lidí a nemají rádi neurčitost. Typy SF se budou snažit o vytváření otevřeného a vlídného prostředí, kde si lidé vzájemně důvěřují, mají dobré vztahy a dobře spolu komunikují (Kilman, 1975). Ačkoliv se zajímají o to, aby se lidem kolem nich vedlo dobře, nemají tito jedinci dostatek času nebo sklony ke globálním reflexím problémů, spíše se zaměřují na drobné aspekty problémů a pokoušejí se o jejich řešení (Hellriegel, Slocum, 1975).

Intuice s cítěním/hodnocením (NF)

Tvůrčí přístup, představivost a osobní vřelost jsou cenné devizy pro jedince tohoto typu. Jsou nadšení a mají značný vhlad do jádra věcí, v problémech vidí spíše možnosti a to, co může jejich řešení přinést pro ostatní. Jejich cíle jsou hrdé a všeobecné, často se zaměřují na světové problémy. Jejich ideální organizace je decentralizovaného typu bez přímé hierarchie řízení s málo pravidly, řády, metodikami a postupy - typ organizace která spíše staví na pružnosti a otevřené komunikaci (Kilmann, 1975). Pro jedince tohoto typu je velice důležité ztotožnění se s cíli organizace. Vzhledem ke svému občas idealistickému náhledu na svět a jeho obtíže mohou se zdát při řešení problémů jako „snílci“. Jsou však vytrvalí a angažovaní (Hellriegel, Slocum, 1975).

Následující obrázek shrnuje Jungovy osobnostní typy tak, jak je upravila Myersová a Briggs :

	Myšlení (T)		
Vnímání (S)	praktický neosobní přízemní	ST	neosobní invenční koncepční
		NT	
		SF	
	společenský družný praktický	NF	entuziastický s hlubokým vhladem vřelý
	Cítění (F)		
			Intuíce (N)

Charakteristiky kombinací typů dle dotazníku MBTI

Typy introvertní - diskurzivní

ISTJ Diskurzivní introvert; vnímání a myšlení

Vážný, tichý, dosahuje úspěchu soustředěním a důkladností. Praktický, pořádný, věcný, logicky realistický a spolehlivý. Snaží se, aby vše bylo vždy dobře zorganizováno. Umí přejímat zodpovědnost. Vytváří si vlastní názor na to, co má být splněno a soustavně k tomu cíli směřuje bez ohledu na protesty okolí či rušení.

„Žije svůj vnější život spíše přemýšlivě, vnitřní spíše vnímavě“.

ISFJ Diskurzivní introvert; vnímání a hodnocení

Tichý, přátelský, zodpovědný a uvědomělý. Pracuje oddaně na plnění svých závazků a slouží přátelům a škole. Důkladný, pečlivý horlivý a přesný. Může spotřebovat určitý čas na zvládnutí problémů technického rázu, neboť jeho zájmy často nejsou technické. Vytrvalý při rutinních programech a hlídání podrobností. Loajální a ohleduplný k tomu jak cítí druzí lidé.

„Svůj vnější život žije spíše vnímavě, vnitřní spíše přemýšlivě“.

INTJ Diskurzivní introvert; intuice a myšlení

Má originální myšlenky, schopnost uvést věci do pohybu, kterou využívá především pro své vlastní účely. V oblastech, které ho přitahují, má výbornou schopnost organizovat práci a dělat ji sám nebo s pomocí ostatních. Je

skeptický, kritický, nezávislý, usilovný, často umíněný a vzdorovitý. Musí se učit nechat méně důležité věci být a starat se především o ty hlavní.

„Žije svůj vnější život spíše přemýšlivě, vnitřní spíše intuitivně“.

INFJ Diskurzivní introvert; intuice a hodnocení

Dosahuje úspěchu vytrvalostí, originalitou, touží dělat to, co je nutné nebo žádoucí. Do své práce vkládá ze sebe to nejlepší. Je nenápadně usilovný, přemýšlivý, zajímá se o ostatní. Je vážený pro své pevné zásady. Často je ctěn a následován ostatními pro své zcela zřejmé přesvědčení o tom, jak nejlépe sloužit všeobecnému blahu.

„Žije svůj vnější život spíše pocitově, vnitřní spíše intuitivně“.

Typy extroverní - diskurzivní

ESTJ Diskurzivní extrovert; vnímání a myšlení

Praktický realista, věcný, se smyslem pro obchodování nebo práci mechanika. Nezajímá se o věci pro které nevidí použití, je-li to však nutné, pak se překoná. Rád organizuje a řídí různé aktivity. Dělá věci dobře zvláště

tehdy, pokud bere v úvahu pocity a názory ostatních lidí při svém rozhodování.

„Žije svůj vnější život spíše přemýšlivě, vnitřní spíše vnímavě“.

ESFJ Diskurzivní extrovert; vnímání a hodnocení

Velice srdečný, citlivý, sdílný, oblíbený a uvědomělý rozený spolupracovník, aktivní člen různých výborů. Vždy něco pěkného dělá pro druhé. Nejraději pracuje je-li často povzbuzován a druhými ceněn. Málo se zajímá o abstraktní myšlenky nebo technické problémy. Hlavně se zajímá o věci, které přímo a viditelně ovlivňují životy lidí.

„Svůj vnější život žije spíše pocitově, vnitřní spíše vnímavě“.

ENTJ Diskurzivní extrovert; intuice a myšlení

Je srdečný, upřímný a otevřený, schopný ve studiu, je vůdčí osobností v různých aktivitách. Obvykle je dobrý v čemkoliv co vyžaduje přemýšlení a inteligentní řeč - jako např. projev na veřejnosti. Je dobře informován a doplňuje si vědomosti. Může být někdy jistější ve svých názorech než ho opravňují jeho zkušenosti v dané oblasti.

„Žije svůj vnější život spíše přemýšlivě, vnitřní spíše intuitivně“.

ENFJ Diskurzivní extrovert; intuice a hodnocení

Je zodpovědný a pohotově reagující. Cítí skutečný zájem o to, co myslí a cítí ostatní a pokouší se věci řešit s ohledem na pocity těch druhých. Je schopen předkládat návrhy nebo vést skupinovou diskusi snadno a ohleduplně. Je společenský, oblíbený, aktivní ve školních záležitostech, věnuje také dosti času svému studiu tak, aby odvedl dobrou práci.

„Svůj vnější život žije spíše pocitově, vnitřní spíše intuitivně“.

Typy introverní – bezprostředně percepční

ISTP Perceptivní introvert; vnímání a myšlení

Chladný náhled na věc, tichý, rezervovaný, sleduje a analyzuje život s odstupem, podivem a neočekávanými záblesky originálního humoru. Obvykle se zabývá neosobními zásadami, příčinami a následky nebo tím, jak a proč mechanické věci fungují. Nevydává ze sebe více než si myslí že je nutné, protože zbytečné plýtvání energií je neefektivní.

„Svůj vnitřní život žije spíše vnímavě, vnější spíše přemýšlivě“.

ISFP Perceptivní introvert; vnímání a hodnocení

Ustupuje, je tichý a přátelský, citlivý, o svých schopnostech má jen střední mínění. Vyhýbá se nesouhlasu a nevnučuje své mínění nebo hodnoty jiným. Obvykle se nesnaží o dosažení vedoucí pozice, je však dobrý následovník a je loajální. Když je mu přidělena k realizaci určitá práce, pak se nepřetrhne protože se dovede těšit z okamžiku a nestojí o zbytečné vyčerpání či spěch.

„Svůj vnější život prožívá spíše vnímavě, vnější spíše pocitově“.

INTP Perceptivní introvert; - intuice a myšlení

Tichý, rezervovaný, velice vyniká u zkoušek, zvláště v teoretických předmětech. Je logický až do nejzazších mezí. Zajímá se především o ideje. nemá rád společenský ruch a třeba klepy. Může mít velice vyhraněné zájmy. Potřebuje si vybrat takovou dráhu, ve které může být využito jeho zaujetí a tak být užitečný.

„Žije svůj vnitřní život spíše intuitivně, vnější spíše přemýšlivě“.

INFP Perceptivní introvert; intuice a hodnocení

Je plný nadšení a loajality, zřídka však o tom mluví, pokud vás dobře nezná. Učí se, má zájem o nové, cení jazykové schopnosti a práci na vlastních projektech. Je schopný pracovat například jako redaktor nějakého systematického díla - třeba ročenky. Má sklony rozpracovat více věcí a pak to nechat nějak dopadnout. Přátelský, ale často natolik pohlcen tím, co dělá na to, aby byl dosti společenský nebo si všímal jiných.

„Žije svůj vnější život spíše intuitivně, vnitřní spíše pocitově“.

Typy extrovertní – bezprostředně percepční

ESTP Perceptivní extrovert - vnímání a myšlení

Věcný, nestará se o nic příliš ani nespěchá, těší se z čehokoliv co přijde. Má rád mechanické věci a sporty s přáteli po boku. Může být poněkud odměřený a strohý, případně necitlivý. Může se zabývat matematikou nebo vědeckou prací - pokud má tuto potřebu. Nemá rád dlouhé vysvětlování. Je nejlepší při práci s reálnými věcmi, takovými, které lze vypracovat, manipulovat s nimi, rozložit či opět složit je dohromady.

„Svůj vnější život žije spíše vnímavě, vnitřní spíše přemýšlivě“.

ESFP Perceptivní extrovert - vnímání a hodnocení

Vstřícný, uvolněný, přijímající věci jak jdou, oceňuje pěkně prožité chvíle. Má rád sporty a tvůrčí aktivity. Ví co se děje a rád se přidá. Lépe si zapamatovává fakta než teorie. Nejlepší je v situacích které, které potřebují zdravý rozum a praktickou schopnost vycházet s lidmi stejně tak, jako zacházet s věcmi.

„Žije svůj vnější život spíše vnímavě, vnitřní spíše pocitově“.

ENTP Perceptivní extrovert – intuice a myšlení

Rychlý, upřímný, v mnoha věcech dobrý. Stimuluje společnost, je živý a hovorný, je schopen se hádat o věci z obou hledisek jen pro zábavu. Při řešení nových a obtížných problémů je pln nápadů, má ale negativní tendenci přehlížet rutinní práce. Přebíhá od jednoho nového zájmu k dalšímu. Vždy umí nalézt logické důvody pro cokoli co chce.

„Žije svůj vnější život spíše intuitivně, vnitřní spíše přemýšlivě.“

ENFP Perceptivní extrovert – intuice a hodnocení

Je vřele entuziastický, vysoce oduševnělý, vynalézavý, s představivostí. Je schopen dělat téměř cokoli co ho zajímá. Je rychle hotov s řešením jakýchkoli obtíží a připraven pomoci komukoli, kdo má problémy. Často se spoléhá na svou schopnost improvizace namísto toho, aby se předem připravoval. Vždy umí nalézt vysvětlující důvody pro vše co chce.

„Žije svůj vnější život spíše intuitivně, vnitřní spíše pocitově“.

Odkazy na literaturu:

- Čakrt, M.: *Kdo jsem já, kdo jste vy? Typologie osobnosti pro manažery*. Praha, Management Press 1996
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ml.: *Managerial Problem Solving Styles*. Business Horizons, 12, 1975, str. 29-37
- Jung C. G.: *Psychological Types*. Princetown University Press, N.J. 1971
- Kilmann, R.: *Stories Managers Tell; A New Tool for Organizational Problem Solving*, Management Review, 7, 1975, str. 18 - 28
- Mann, H., Siegler, M., Humphrey, O.: *The Many Worlds of Time*. J.of Analytical Psychology, 13, 1968, str. 33-56
- Myers, I. B., *The Myers-Briggs Type Indicator Manual*. Education Testing Services, Princetown, N. J. 1962
- Nosal, Cz. S.: *Umysl menedžera*. Wroclaw 1993

Připraveno na Katedře psychologie Fakulty sociálních studií Masarykovy university s využitím materiálu Dorothey Marcich a uvedené literatury.