

TYOLOGIE PODŘÍZENÝCH

PhDr. Alena Sehnalová

Základní tematický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Typologie podřízených

Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání
Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



CC BY-SA 4.0

Typologie podřízených by Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

TYOLOGIE PODŘÍZENÝCH

OBSAH

Cíle distančního textu	2
1 Co je to typologie a jak souvisí s typologií podřízených	3
1.1 Úvod do problematiky typologie podřízených	3
1.1.1 Co je to typologie podřízených?	3
1.1.2 Z čeho vychází nabízená typologie podřízených	3
2 Nejčastější typy podřízených a jejich stručná charakteristika	4
2.1 Stručná charakteristika typů podřízených podle F. Bělohlávka a J. Plamínka	4
2.1.1 Analytické typy	4
2.1.1.1 Příklady těchto typů	4
2.1.2 Expresivní typy	5
2.1.2.1 Příklady těchto typů	5
2.1.3 Vizionářské typy	6
2.1.3.1 Příklady těchto typů	6
2.1.4 Sociabilní typy	7
2.1.4.1 Příklady těchto typů	7
Shrnutí	8
Použitá literatura	8



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

- Distanční text podává přehlednou informaci o podstatě a významu typologie podřízených, informuje o zdrojích, kde tyto informace můžeme najít, a krátce charakterizuje typy podřízených, se kterými se ve svých týmech můžeme potkávat. V příkladech k jednotlivým typům uvádí základní charakteristiku typu, jeho projevy, nejčastější důvody jednání a návrh postupu, jak s daným typem jednat.
- Vzdělávacím cílem tohoto distančního textu je lépe pochopit sebe i své kolegy prostřednictvím charakteristiky typů lidí, kteří s námi pracují, a díky tomu najít způsob úspěšnějšího jednání s těmito typy.



1 CO JE TO TYPOLOGIE A JAK SOUVISÍ S TYPOLOGIÍ PODŘÍZENÝCH

Typologie znamená rozčlenění soustavy osob, objektů či jevů do skupin dle určitého kritéria, znaku nebo souboru znaků (Hartl a Hartlová, 2000)

1.1 Úvod do problematiky typologie podřízených

V každodenním životě se setkáváme s množstvím různých lidí. Některé míváme, s některými občas komunikujeme, ale někteří tvoří dlouhodobou součást našeho soukromí nebo pracovního prostředí. My se v tomto textu budeme zabývat právě pracovním prostředím.

Se svými kolegy, nadřízenými, podřízenými nebo dalšími zaměstnanci sdílíme každodenní pracovní situace, řešíme úkoly, spolupracujeme na zadáních, domlouváme se na postupu atd. S někým se nám jedná dobře, rozumíme si, respektujeme se, doplňujeme se, podporujeme se apod.; s někým naopak máme problém se domluvit, nerozumíme si, dokonce si můžeme tzv. „jít na nervy“. Proč to tak je a co můžeme udělat pro to, abychom se byli schopni domluvit s každým, s kým sdílíme pracovním prostředím?

Kdo má delší zkušenost s činností v pracovních týmech, ví, že čím je v nich více různých lidí s různými dovednostmi, schopnostmi, znalostmi, motivací, různou úrovní komunikačních dovedností, s různým přístupem k řešení úloh apod., tím bývá tým úspěšnější, atmosféra je v něm aktivnější a vyvolává přirozenou potřebu soutěžit. Platí to ale jen v případě, že se tito „různí“ lidé v týmu dokáží domluvit, navzájem se respektují a doplňují, inspirují se a zvládají navzájem své „jedinečnosti“ s nadhledem a pochopením. Jak toho docílit? Co nejlepší znalostí sebe sama i lidí kolem sebe. Vlastně prostřednictvím pochopení **typů těchto lidí** dospět k poznání, jak lidé, kteří spolu pracují, mohou lépe využívat svých osobitých rysů tak, aby zlepšili své vzájemné vztahy, a mohli tedy i lépe spolupracovat. (Bents a Blank, 2009, s. 7–9)

1.1.1 Co je to typologie podřízených?

Odedávna se lidí zajímali o to, co je od sebe odlišuje, a naopak, v čem si jsou podobní. Už ve starověku se objevovaly tendence „kategorizovat“ lidi podle vnějších znaků, podle toho, jak se chovají a jak jednájí. Nejstarší typologie se proto většinou týkaly rozdílu v temperamentu jednotlivců. Asi všichni známe Hippokratovu typologii, která je inspirací pro mnoho pozdějších typologií až do současnosti.

Nás ale zajímá pracovní prostředí, takže se budeme spíše zabývat tím, v čem je daná osobnost přínosem pro tým, co ji motivuje, jak komunikuje, řeší situace, zvládá konflikty, spolupracuje, případně ovládá druhé, jak je „naladěná“ na společnou práci nebo naopak na vlastní aktivitu a výkon, v čem jsou její limity a kde můžeme očekávat obtíže v jejím vedení a jednání s ní obecně.

„Náš způsob práce, naše chování a přístup k ostatním jsou výsledkem řady faktorů, které jsme zdělili, kterým jsme se naučili v rodině a v dětství nebo které jsme si osvojili v průběhu vzdělávání a v samotném zaměstnání. Jsou to schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, potřeby a postoje. Skrývají se za naším každodenním projevem, chováním i za výsledky naší práce.“ (Bělohlávek, 2016, s. 10)

1.1.2 Z čeho vychází nabízená typologie podřízených

Typologie podřízených vychází z každodenní spolupráce lidí na pracovišti, z poznatků vedoucích pracovníků a manažerů a z jejich zkušeností s vedením a řízením různých typů lidí. Z potřeby najít účinný nástroj, který nám pomůže jednotlivé typy pracovníků popsat a lépe je tak pochopit vzhledem k jejich osobitosti, s ohledem na vztah s námi osobně i ve vztahu k druhým lidem na pracovišti.



2 NEJČASTĚJŠÍ TYPY PODŘÍZENÝCH A JEJICH STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA

Nabízená typologie podřízených sbírá informace zejména na základě chování pracovníků, analýzy jejich reakcí a způsobů komunikace s jinými typy lidí. Vychází ale také z motivačních podnětů, které jsou jim blízké, ze způsobu získávání informací a jejich následného zpracování, z jejich ambicí, nároků a potřeb.

Pro zpracování jsme využili především dva zdroje: jednak publikaci Tajemství motivace. Jak zařadit, aby pro vás lidé rádi pracovali (autor Jiří Plamínek), jednak text 25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat (autor František Bělohlávek). Jiří Plamínek nám pomáhá s poznatky, jak s jednotlivými typy komunikovat, jak je informovat, motivovat, hodnotit a jak od nich přijímat zpětnou vazbu. František Bělohlávek podává podobnou charakteristiku typů lidí z pohledu jejich osobnostní výbavy s možnými kořeny problémů v jejich vedení a zároveň definuje jejich silné stránky. S tím pak souvisí i jeho doporučení, jak s těmito typy pracovat, jak je rozvíjet a motivovat. Podrobné studium daných typů zároveň pomůže i nám v lepším poznání sebe sama a svých reakcí směrem k těmto typům.

2.1 Stručná charakteristika typů podřízených podle F. Bělohlávka a J. Plamínka

V následující charakteristice jsme vyšli z názorů a poznatků Františka Bělohlávka a Jiřího Plamínka, kteří se dlouhodobě a systematicky věnují tematice typologie lidí – zejména s ohledem na pracovní pozice a vztahy. Jejich poznatky jsou natolik zajímavé a inspirující, že jistě stojí za to prostudovat knihy, které oba autoři publikovali, neboť se v nich dozvíme mnoho konkrétních informací a podrobností vztahujících se k našemu tématu.

Plamínek rozlišuje pracovníky na čtyři základní motivační typy. K nim pak pro konkrétní představu připojujeme po třech typech z nabídky F. Bělohlávka. Ty nám pomohou k přesnější představě o tom, jak se tyto typy projevují, co jejich jednání způsobuje, co je jeho důsledkem a jak s nimi jednat, abychom je zapojili do společné práce a zároveň je motivovali k požadovanému výkonu a odpovídající kvalitě práce.

2.1.1 Analytické typy

Vyžadují pořádek, jasno v zadání, potřebují podrobné informace a často shánějí další, staví na přesném vyjadřování a detailech, vyžadují pořádek a řád, emoce vyjadřují střídavě. Rádi soutěží (Plamínek, 2007, 32–48).

2.1.1.1 Příklady těchto typů

Perfekcionista se snaží vše dotáhnout do nejmenších, až zbytečných detailů. Kde je třeba se rychle rozhodnout, selhává. Působí jako soustředěný a do sebe ponořený člověk. Výstupy jsou dokonale promyšlené, propracované do detailů, často se v nich ale ztrácíme pro přílišné podrobnosti. Nerozlišuje na důležité a podružné. Zabíhá zbytečně do podrobností. Zdržování a nerozhodnost souvisí s potřebou mít přesné, konkrétní a podrobné informace. Je do určité míry nespolehlivý, s kolegy, kteří se nestačí orientovat v jeho podrobných informacích, obtížněji komunikuje. Často zapadnou podstatná fakta a komunikace trvá nepřiměřeně dlouho. Důvodem je perfekcionista fascinace detailem, hluboké ponoření do problému, neadekvátní potřeba informací, neschopnost nadhledu a odlišení podstatného a podružného. Projevuje se u něj také nedostatečný odstup od operativních problémů, nerozlišování priorit, úzkost, strach z vlastních chyb. Úkolem nadřízeného je držet ho u tématu a nepouštět ho k jakémukoli odbočení a nepřipouštět zabíhání do zbytečných podrobností. (Bělohlávek, 2016)

Pro „nepružný“ typ člověka existuje především realita na papíru, psaná pravidla bez ohledu na účelnost. Dokumenty, směrnice, návody, na nich lpí. Poskytují mu provázaný a dokonalý systém. Nevnímá působení lidí, jejich jedinečnost, potřeby, vlastnosti, vztahy. Chce precizní svět dokumentů. Usilovně studuje předpisy, sleduje legislativu. Hovoří přesně, totéž vyžaduje od ostatních. Precizně formuluje, dává si záležet na svém vyjadřování. Neverbální projev je nenápadný, v chování se odráží úcta ke standardům, pravidlům, zákonu. Působí až strnule, pohybuje se pomalu a nehlučně. V jednání



s ním opakovaně narážíme na nedostatek flexibility, nepochopení pro reálný život, na odmítání nebo zdržování týmového řešení kvůli byrokratickým průtahům a na neochotu vykonávat aktivity mimo svůj okruh práce. Má odpor ke změnám, které jsou spojeny se změnou jeho dosavadní jistoty. Problémy v jeho vedení způsobuje zejména jeho fascinace systémem předpisů, který působí jako dokonalý mechanismus. Je extrémně ukázněný, má respekt k autoritě a normám, projevuje strach z chaosu, kdyby se porušil předpis; preferuje vlastní pohodlnost, osobní dezorientaci nahrazuje byrokratickým systémem. (Bělohávek, 2016)

Abychom s tímto typem dokázali jednat, motivovat ho a jeho jednání více přizpůsobit potřebám týmu, zaměříme se na pochvalu, například za skvělou orientaci v předpisech. Jeho odpor ke změnám zlomíme oporou v jiných předpisech nebo zadáním úkolu příslušný dokument připravit. Pokud bude vytvořen formálně dobře, přijmeme ho. (Bělohávek, 2016)

„Konzervativní“ člověk nemá rád změny – v práci ani v týmu. Má opakované výhrady k novým věcem, vrací se k minulosti a upozorňuje na její pozitiva v porovnání například se současným systémem práce. „Bojí“ se chyb, ke kterým bude jistě docházet, má sklon chyby zveličovat, někdy dokonce sám vytváří problémy, aby posílil své důvody k odmítání „novot“. Nebezpečím je zejména jeho aktivní odpor, který se přenáší negativně na kolegy, na něž může dokonce vyvíjet tlak, aby změny odmítali. Přesto je v týmu důležitý, protože má obvykle významné zkušenosti a potřebné dovednosti, jen je třeba najít motivátory k jeho naladění na nové věci. Pokud se to nepodaří, novou náplň své práce nezvládá, takže pro něho nemáme uplatnění, působí zároveň jako rozkladný činitel týmu. Řešením často bývá včasné koučování, otevřená průběžná komunikace, apel na jeho silné stránky. Významná je u těchto lidí průběžná zpětná vazba a „trénink“ jejich pozitivního vztahu ke změnám. (Bělohávek, 2016)

2.1.2 Expresivní typy

Rádi riskují, chtějí mít vliv na ostatní, respektují především osobnosti, které jsou pro ně vzorem a umějí je řídit. Ostatní často spíše „využívají“ nebo je neberou za „podstatné partnery“. Chtějí být středem dění, rádi „testují“ druhé lidi, jsou aktivní, motivovaní a toto také dokáží vnést do týmu. Nemají rádi stereotyp, nebrání se novinkám a nevydrží dlouho u jedné aktivity, mají tendenci upřednostňovat to, co je baví. Umějí nadchnout ostatní, zalichotit, někdy ale i manipulovat. Jde o výrazně vůdčí osobnosti. Někdy jednají unáhleně (Plamínek, 2007, s. 32–48).

2.1.2.1 Příklady těchto typů

„Lehkomyšlný“ člověk žije nejbližším okamžikem, nepřemýšlí nad dlouhodobými důsledky svých akcí ani nad jejich riziky. Výsledky jeho práce často působí zmateně, nesystematicky. Narážíme pak na problémy, které si lehkomyšlný člověk dříve neuvědomil. Jeho projev bývá obvykle rychlý, ale není to pravidlem. Hovoří plynule, přechází od tématu k tématu plynule. Pohyb a reakce jsou rychlé, snaha po efektivitě ale nevychází. Je příliš rychlý. Často musí napravovat to, co teď udělá. Výsledkem je pak nízká kvalita práce, výrazná orientace na kvantitu výkonu, hodně chyb, opomíjení možných rizik, nesoustředěnost na variantu řešení. Projevují se u něj chyby v rozhodování, nekoncepčnost, podceňování dlouhodobého efektu, přílišné soustředění na operativu, podceňování strategického myšlení. Důvodem obvykle bývá upřednostňování rychlosti na úkor přemýšlení nebo snížená koncentrace pozornosti. Může být ovlivněn i únavou nebo soustředěním se na jiné věci, roztěkaností, což způsobuje jeho přílišná aktivita spojená s nekoncepčností. Dochází u něj k přeceňování času a podceňování kvality, nebo se dokonce projevuje i psychická lenost a nechuť přemýšlet nad vykonávanou prací. Ve vedení těchto lidí je třeba zdůrazňovat důsledky všech selhání, které vycházejí z povrchnosti, neodmítat rychlost, ale posilovat přemýšlení, porovnávání, analýzu a pohled dopředu na výsledky a důsledky koučovat a navádět otázkami k samostatnosti. (Bělohávek, 2016)

„Fantasta“ je člověk, který uvažuje jinak než ostatní. Všimá si věcí, kterých si druzí nevnímají. Myšlenkami se odlišuje od druhých. Chová se zvláště, je nekonformní. Nedodržuje standardní postupy. Projev je rychlý, plný přeskoků v tématech. Někdy je naopak zamlklý a v nečekané chvíli pronese neobvyklé řešení problému. To ho rozzáří a projeví se to hlavně na



neverbálním projevem. Komunikace může být výrazná i nevýrazná, podle jeho rozpoložení a zaujetí problémem. Často si v prodlevách kreslí schémata a obrázky a působí nervózně. Opakovanými problémy jsou jeho obvyklé neplnění úkolů a termínů, nedotahování činností, opouštění aktivit a nápadů, které se komplikují, obtížné přijímání kritiky způsobené ješitností, podrážděností, strachem, že o jeho nápady není zájem. Objevují se i potíže ve spolupráci s ostatními a neochota vykonávat rutinní činnosti. Tyto problémy způsobuje nejspíš neschopnost „fantasty“ zabývat se čímkoli jiným než vlastními nápady a to, že se neumí déle koncentrovat a vykonávat rutinní práce. Časté je těkání od myšlenky k myšlence, nedostatečná sebekázeň, dezorientace a také odmítání standardního přístupu k plnění povinností. V komunikaci s ním je dobré mít na paměti, že tento typ chce slyšet ocenění svých nápadů a myšlenek. Vadí mu, když napadáme jeho představy a srážíme je detaily a čísly. Chceme-li na něm i realizaci jeho nápadů, „vrací mu to hlavu z oblak“. Opakovaně a neústupně musíme průběžně požadovat plnění rutinních činností s občasnou možností kreativity. (Bělohlávek, 2016)

„Hochštapler“ je člověk, jehož pracovní výsledky mohou být katastrofální, ale má spoustu řečí okolo: jak se to má dělat jinak, jak to nemůže fungovat, jak to takhle nejde... Jeho projev je poutavý a přesvědčivý, takže má často velký vliv na své kolegy. Je vtipný, dobrý společník, empatický a využívá toho. Prestiž buduje poukazováním na známosti a kontakty. Rád se projevuje i vnějšími efekty, jako jsou oblečení, auto, dovolená, ale ne vždy je to hodnověrné. Kritičtější pozorovatelé z něho našťestí rychle vystřízliví a přestávají mu věřit. Přesto bývá v týmu důležitý. Pokud se nám podaří změnit jeho přístup k plnění povinností, získáme dobrého „partáka“ v týmu. Jeho mimořádné ambice, potřeba se prezentovat a vyniknout, být obdivován, často vycházejí z určitých komplexů. Nedostatek vytrvalosti a pracovitosti, soustavné neplnění úkolů, hledání cest k úspěchu, které nesouvisejí s pracovními výsledky, jsou jeho typickými projevy. Komunikační dovednosti spojené se značnou dávkou drzosti a zároveň fantazie a kreativita využívaná k manipulaci a velké fabulaci jeho úspěchů dokáží oslnit okolí, ale opakovaně spíše unavují. Pro jeho zapojení do týmové práce i zlepšení vlastního výkonu je optimální konstantní kritický a zároveň věcný přístup, povznesený nad jeho fantazie. Musíme žádat konkrétní výsledky, důkazy, fakta. Hochštapler se sice cítí brzděný ve svém rozletu, ale je to cesta, jak ho donutit k plnění toho, co slíbil, a k podávání výkonu. (Bělohlávek, 2016)

2.1.3 Vizionářské typy

Jsou to lidé zaměřeni na užitečnost, chtějí překonávat překážky, jsou velmi samostatní, netrpěliví, přinášejí do týmu nápady, podněcují změny, prosazují nové možnosti. Touží po samostatnosti a volnosti v rozhodování, po dalším vzdělání, po kreativní práci. Mají vysokou racionální inteligenci a ve svých rozhodováních se obvykle nepletou (Plamínek, 2007, s. 32–48).

2.1.3.1 Příklady těchto typů

„Specialista“ – vyjadřuje se často specifickým odborným jazykem, který nemusí být příliš srozumitelný. Jedná sebejistě, vše sleduje a hodnotí. Nerad cokoli opakuje nebo říká dvakrát. Umí se prosadit, dokáže sledovat i složitou a náročnou informaci bez potíží. Podstatné ale je jeho extrémní soustředění na vlastní osobnost, nezájem o ostatní lidi a jejich profesi. Projevuje se u něj nejistota a obavy ze všeho, čemu jako jiný odborník nerozumí, lpění na tom, co je jisté, pro něho dané, v čem se dobře orientuje. U specialisty bývá také problémem jeho malá schopnost komunikovat s lidmi, o nichž si myslí, že jsou na nižší odborné úrovni, setrvávání na vlastních názorech a postupech, určitá rigidita. Má potíže se změněnými požadavky, se změnou postupů, s jiným přístupem, než na který je zvyklý, vyžaduje komunikaci doprovázenou respektem k jeho osobnosti. Měli bychom jej systematicky vést k tomu, aby se přizpůsoboval měnícím se podmínkám, poslouchal, co se mu říká, a počítal s hodnocením a zpětnou vazbou. Za strany nadřízeného je nutné být trpělivý a nevzdávat výměnu názorů. (Bělohlávek, 2016)

„Nepostradatelný“ člověk se objevuje ve všech oborech a ve všech pozicích, nezáleží na vzdělání. Na první pohled vypadají tito lidé vstřícně, ale mohou být zdrojem potíží. Jsou velmi pracovití, proto jim dělá potíže se přizpůsobit možnostem ostatních v týmu. Slíbí, ale pak to nestíhají, omlouvají se, mění termíny. Dělá jim dobře, když je ostatní vnímají jako velmi vytížené a obdivují je. Jsou obvykle velmi samostatní, ale mají tendenci ostatní vnímat jako méně výkonné a nedostatečné. Důvodem



tohoto jednání je obvykle přílišné zaujetí prací, snaha získat výhody, snaha dosáhnout uznání. Provází je nedůvěra k lidem spojená s velkou důvěrou v sebe sama, podceňování schopností druhých; obava o ohrožení vlastního postavení, ale také třeba pocity uspokojení z „trpitelné role“. Protože jde o pracovitěho člověka, měli bychom k němu přistupovat maximálně vstřícně, oponovat slušně, ale neústupně, tvrdě stát na požadavcích a opatřeních, která mu jsou ukládána. (Bělohlávek, 2016)

„Schopný“ člověk je typ pracovníka, jehož schopnosti se projevují ve veškerém jednání. Jeho práce je dokonalá, naplánovaná, precizní. Je efektivní ve stanovení cílů, rychle se učí, informace hned využívá. Jeho projev je jasný, úsporný, šetří čas. Šetří pochvalou, sám ji také nerad přijímá, naopak ve vedení lidí sám nešetří kritikou. Rád soutěží, ukazuje své dovednosti. Je ale překvapený, když s ním ostatní soutěžit nechtějí. Tento typ vypadá jako zcela pozitivní, ale pozor, ztrácí motivaci při méně náročných aktivitách, má silný pocit nevyužití schopností, také může projevoval určitou tvrdost vůči ostatním lidem, neschopnost tolerance vůči jejich chybám, necitlivost kritiky až bezohlednost. Frustruje pak své okolí náročností a netolerancí a neschopností ocenit dobrý výkon druhých. Důvodem bývá nízká emoční inteligence, která nedovoluje odhadnout pocity ostatních, absence empatie, malý takt a zároveň vysoká ambicióznost, případně neuvážené prosazování vlastních cílů bez ohledu na zájmy ostatních. Při jednání s tímto typem cokoli sdělujeme na rovinu, váží si otevřenosti a kritiky. Neodmítá zpětnou vazbu a je schopen se poučit. Pochvalu naopak považuje za neúčinnou, je třeba ho proto opakovaně vést k tomu, že ostatní jsou třeba jiní a nemají jeho schopnosti, zato ale disponují jinými přednostmi, proto od nich může očekávat jiné výkony a dovednosti. Je nezbytné přesvědčit ho, že lidé se řídí také emocemi, ne jen racionalitou. (Bělohlávek, 2016)

2.1.4 Sociabilní typy

Důležité jsou pro ně vztahy, jsou vstřícní, komunikativní, empatictí, často se jedná o „stmelovatele“ týmů. Umějí naslouchat, mají pochopení pro druhé, uznávají jejich odlišný názor, preferují společnou práci, tolerují odlišnosti. Nemají rádi změny, jsou velmi citliví na klima a atmosféru týmu a velmi se trápí, když mají pocit, že je někdo nemá rád. Jsou oporou sociální struktury a jsou zklamaní, když to okolí neoceňuje (Plamínek, 2007, s. 32–48).

2.1.4.1 Příklady těchto typů

„Přátelský“ člověk touží po příjemné atmosféře, pozitivním přijetí druhými a po vstřícném jednání. Dává přednost pozitivním slovům. O vše se zajímá, vše si dlouho pamatuje, sděluje svým kolegům i velmi osobní informace. Typická jsou pro něj přátelská gesta, úsměv; může být od počátku komunikace velmi hovorný nebo naopak uzavřený. Pozitivně motivuje ostatní, předchází konfliktům, je empatický, ochotně nabízí pomoc, bývá nezištný. Dokáže urovnávat konflikty taktně a s citem. Někdy je ale tato potřeba a snaha o pozitivitu, zájem a ohledy k protistraně naopak brzdu pro výkon, pro pochopení důležitosti požadavků nadřazených a pro jasné jednání a postoje. Někdy se přátelské typy snaží vyhovět okolí za každou cenu, a tak spíše nadělají potíže. Potlačování nepříjemností může dokonce vyvolat následnou negativní odezvu. Důvodem výše uvedených problémů je obvykle silná orientace na mezilidské vztahy, bázlivost, nedostatek asertivity, strach, že se znelíbí, velká úcta k druhým osobnostem a hodnotám. V komunikaci s těmito typy je třeba klást důraz na společný prospěch a význam dané práce. (Bělohlávek, 2016)

„Upovídaný“ typ člověka je buď „vypravěč“, který má určitý herecký talent, je poutavý a dokáže zaujmout, baví ostatní, a tím je dokáže stmelovat, nebo může jít naopak o člověka, který je jen epický, protože se nedokáže vyjádřit rychle, jasně a dostatečně, hledá slova a špatně formuluje své myšlenky, přesto „se rád poslouchá“. Obvykle jde o vysoce specializované odborníky, kteří neumějí účelně zjednodušovat informace. Předností upovídaných lidí je jejich schopnost navázat celkem rychle kontakt, bezprostředně komunikovat a poutavě vyprávět a přesvědčovat jednotlivce i skupiny posluchačů. V pracovním procesu bývá u těchto lidí problémem tendence ztrácet čas svůj i ostatních, dlouhé telefonování, tendence ke stálému mluvení, glosování a komentování, které časem ostatní ruší. Někdy dochází i ke sdělování informací, jež jsou citlivé nebo nepřesně formulované, objevuje se také neschopnost tohoto člověka déle naslouchat druhým. Důvodem těchto problémů je osobnostní výbava daného typu, přílišné prožívání situací, snaha vypovědět vše do posledního detailu, určitá nejistota, která je kompenzována mnohmluvností, sebestředností nebo nekázeň. Řešením je opakovaně jeho hovor usměrňovat, vracet k původnímu tématu, vymezovat přesně čas na sdělení, nutit jej podávat k rozboru i návrh na řešení, nutit ho ukončit řeč. (Bělohlávek, 2016)



„**Přecitlivělý**“ člověk není zlý ani nevstřícný, má ale zvýšenou vnímavost na projevy druhých. To znamená, že reaguje velmi výrazně na různé podněty z okolí, které se týkají přímo jeho osoby nebo situace, jež s jeho osobou souvisí. Často se projevuje uraženou nemluvností, vyčítavými pohledy, dokonce pláčem. Tito lidé bývají citliví na kritiku, mají tendenci odpovídat protiútokem. Jejich reakce mohou být až afektivní, ale často jsou zastřené a jednotlivé „křivdy“ se postupně „skládají“, než se projeví v aktivní reakci. Proto je třeba u těchto lidí sledovat neverbální projevy. Určitá přecitlivělost může vést až k podezřavosti, což komplikuje vzájemné vztahy, soustředění i výkon daného jedince. Pokud dokážeme jednat s ohledem a taktem, jde o výkonné lidi se silným vztahem k týmu. Jsou empatictí a mají cit pro druhé lidi, takže dokáží odhalit potíže, se kterými se vnitřně potýká některý jejich kolega. Přecitlivělost člověka může vycházet z typu osobnosti, z dosavadních zkušeností a zážitků, ale může být způsobena i momentální osobní situací jedince, proto je třeba trpělivosti v komunikaci i snaze o změnu. Je třeba dbát na projev, na jeho obsah i formu, hodně s daným člověkem mluvit, naslouchat mu, vysvětlovat postoje, aby pochopil dosah svého jednání. Komunikaci stavíme na věcném základu, koučujeme, spolupracujeme (Bělohlávek, 2016).

SHRNUTÍ

- Distanční text přináší systematickou informaci o významu typologie lidí pro pracovní vztahy, řešení problémů vznikajících jednáním jednotlivých typů lidí.
- Zaměřuje se na čtyři skupiny typů, které stručně charakterizuje, a vysvětluje jejich význam pro tým.
- Ke každé skupině pak uvádí čtyři příklady typů podřízených, s nimiž se nadřízený nejčastěji setkává, a podává informaci o jejich vhodném vedení, motivaci a rozvoji.
- Text podává podněty k dalšímu studiu pramenů, ze kterých bylo čerpáno.

Kontrolní otázky a úkoly

1. *1V čem tkví podle vás význam znalosti typů lidí, se kterými spolupracujeme, řídíme je, motivujeme k výkonu i kvalitě práce?*
2. *2 Vyberte z nabídky ty typy podřízených, s nimiž jste se ve své praxi setkali, uveďte, jak jejich chování odpovídalo výše uvedené charakteristice, a doplňte ji o své zkušenosti.*
3. *3 Se kterými výše uvedenými typy se vám spolupracuje nejlépe a se kterými je pro vás spolupráce nejobtížnější? Zdůvodněte svou odpověď.*

POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. 175 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BENTS, RICHARD A BLANK, REINER. *Typický člověk: úvod do typologie osobnosti*. 1. české vyd. Praha: Hogrefe - testcentrum, 2009. 121 s. ISBN 978-80-86471-36-5.

HARTL, PAVEL A HARTLOVÁ, HELENA. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

MAYER, John D. *Osobní inteligence: síla osobnosti a jak formuje naše životy*. 1. české vydání. Praha: Hogrefe, 2017. 175 stran. ISBN 978-80-86471-59-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

