

Eva – zdravotní sestra na pediatrii

Eva při zaškolení nových kolegyně často říká: „Podívejte se, jak to děláme, osvědčilo se nám to.“ Z paměti si dokáže vybavit konkrétní případy, kdy podobná situace nastala, a popsat, co tehdy fungovalo a co ne. Ráda se opírá o jasné zkušenosti a ověřené rutiny. Její primář často přichází s nápady na inovace – například navrhuje nový způsob předávání směn nebo komunikace s rodiči – ale nechává na Evě, aby to domyslela a uvedla do praxe. Pro ni to ale není výhoda, raději by měla konkrétnější zadání. Navíc často pochybuje, jestli tyhle novinky povedou ke zlepšení. Její opatrnost však přispívá k tomu, že změny, které zavádí, jsou v praxi realizovatelné a v týmu dlouhodobě fungují.

Roman – učitel autoškoly

Roman klade při výuce důraz na konkrétní situace z minulosti: „Vzpomínáš, jak jsme to dělali minulý týden u kruháče? To si vybav, když budeš dneska odbočovat.“ Dává žákům spoustu příkladů, co už spolu zažili, a připomíná jim konkrétní detaily. Když se na poradě mluví o změnách v osnovách nebo přístupu, často se ozývá: „Tohle jsme už zkoušeli a nefungovalo to.“ Nemá rád, když jsou pokyny vágní nebo obecné – chce vědět přesně, co se po něm chce a proč. Dává přednost metodám, které má osobně ověřené a které se mu v praxi osvědčily – na nich staví i při výuce nováčků.

Simona – grafická designérka

Simona měla navrhnout obal na nový produkt. Dlouho sbírala inspiraci – prohlížela si obaly jiných značek, pročítala zadání, promýšlela, co má produkt vyjadřovat. Ještě večer neměla jasno, ale ráno se probudila s úplným konceptem v hlavě: viděla styl, barvy, typografii i podtext sdělení. Měla jasnou vizi, která jí dávala hluboký smysl – obal podle ní neměl jen dobře vypadat, ale měl cíleně formovat vnímání značky a podpořit její dlouhodobou identitu na trhu. Když klient navrhl úpravy v rozporu s její představou, trvala na svém. Věřila, že její návrh má potenciál ovlivnit, jak si zákazníci značku za-

Martin – koordinátor festivalu

Martin se během kulturní akce rychle zorientuje v tom, co je potřeba. Když začne pršet, okamžitě přesouvá program pod střechu, přiděluje dobrovolníky tam, kde chybí, a řeší drobné provozní potíže, než si jich vůbec někdo jiný všimne. Jeho síla je v tom, že má oči otevřené a vnímá, co se děje teď a tady. Po skončení akce ho vedení požádá, aby sepsal, co se osvědčilo, ale Martin říká: „Tohle se nedá naplánovat dopředu. V terénu se musíš dívat, co se děje, a hned reagovat.“

Lucie – moderátorka podcastu o osobním rozvoji

Lucie už několik měsíců připravuje nový podcastový miniseriál, který má být shrnutím různých přístupů k výchově dětí. Termín se blíží, ale Lucie zatím finální podobu neurčila – stále zvažuje různé cesty. Přemýšlí, jestli epizody pojmut jako rozhovory s odborníky, osobní příběhy nebo analytický komentář. Místo psaní scénářů sleduje trendy, čte diskuze rodičů na sociálních sítích, poslouchá jiné podcasty a nechává se inspirovat tím, co zrovna přichází. Často říká: „Ještě chvíli počkám, třeba narazím na něco, co to celé otočí nebo otevře jiný pohled.“ Uzavřít to dřív by pro ni znamenalo přijít o možnost využít něco nového, co může kdykoli přijít –

První odhad příjmové funkce

Po důkladném provedení předchozího cvičení a kontrole podle klíče je čas zamyslet se, kterou příjmovou funkcí pravděpodobně preferuje váš mozek. Může být těžké si to uvědomit, protože se to děje automaticky. To neznamená, že nepoužíváte i jiné způsoby příjmu, ale jeden z nich je primární a je tomu tak už od dětství.

Můžete postupovat vylučovací metodou. Vyřadte nejdřív ten příjem, který vnímáte jako nejméně přirozený. Je vám nejvíc vzdálený. K ostatním třem si napište, v čem konkrétně se u vás projevují. A pak zvažte, v čem se cítíte nejvíc pohodlně, nestojí vás to žádné úsilí a zároveň takto fungujete ve většině situací. Pokud vás u některého příjmu informací napadá „ale já taky někdy...“ nebo „už jsem se taky naučila, že...“, je dost pravděpodobné, že to není váš preferovaný způsob příjmu. Prozatím ale nemusíte udělat finální rozhodnutí.

Rozhodovací funkce

Tento text popisuje čtyři způsoby vyhodnocování situací a rozhodování, tedy čtyři rozhodovací funkce. Lidé, kteří mají jednu z těchto funkcí jako první v pořadí osmi psychických funkcí, ji využívají automaticky jako svou první volbu.

Extravertní myšlení T_E

Rozhodujeme se podle toho, co vede ke konkrétnímu cíli a efektivitě. Analyzujeme možnosti, posuzujeme, co bude nejefektivnější, a volíme cestu, která je podle faktů a dostupných údajů nejspolehlivější, nejrychlejší nebo nejrozumnější.

Funkci T_E můžeme používat i bez toho, abychom hned organizovali vše k cíli, ale jako nástroj pro zhodnocení, co z informací, které máme, dává smysl a jak je propojit do použitelného postupu a konkrétního řešení.

Přemýšlení probíhá ve strukturách – potřebujeme si věci seřadit, porovnat, naplánovat. Sledujeme návaznosti, hledáme chyby v logice nebo něco, co chybí. Kritéria, podle kterých rozhodujeme, bývají konkrétní a měřitelná (čas, výkon, náklady...).

V komunikaci býváme přímí, věcní a zaměřeni na výsledek – vyžadujeme strukturu, smysluplnost a účel. Klíčové je, aby věci „fungovaly“ – někdo spíše optimalizuje celý systém, jiný svůj vlastní čas nebo jen výdej energie.

Jsmo orientovaní na plán, dáváme věcem priority a očekáváme, že druzí budou dělat to, co mají, ve stanoveném čase. Může to působit tvrdě nebo necitlivě, ale naším cílem je, aby věci fungovaly co nejlépe – pro tým, systém, výsledek.

Introvertní myšlení T_I

Rozhodujeme se tak, aby to vnitřně dávalo smysl. Neřídíme se vnějšími pravidly nebo postupy – místo toho si hledáme svou vlastní logiku, která vychází z pochopení, jak věci opravdu fungují. Nejde o to, co cítíme, co si myslí ostatní nebo co je společensky přijatelné – rozhoduje čistě to, co nám dává smysl po logické stránce.

Při používání funkce T_I rozebíráme informace v hlavě – přemýšlíme o nich ze všech stran, hledáme chyby, ptáme se „proč“ a „co když“. Emoce a vztahy přitom odsuneme stranou, aby-

chom se mohli plně soustředit na přesnost, konzistenci a správné pochopení. Nejde nám o to, co fungovalo jinde, chceme objevit univerzální princip, který bude platit vždy.

Nevyužíváme hotové tabulky nebo metody, vytváříme si vlastní systém, který může být složitý, ale pro nás jasný a přesný. Často potřebujeme čas na přemýšlení, aby nám to do sebe zapadlo. Zvenčí to může vypadat, že váháme, ale uvnitř se děje spousta práce.

Když mluvíme, snažíme se vybrat co nejpresnější slova. Vyhýbáme se zjednodušením nebo obecným závěrům – chceme, aby vše sedělo přesně a drželo logicky pohromadě.

Extravertní cítění F_E

Rozhodujeme se tak, aby nastala shoda a harmonická spolupráce. Přitom ale máme jasno v tom, čeho chceme dosáhnout, a neradi se od našich cílů a představ odkláníme.

Naše rozhodnutí vychází ze společenských hodnot a skupinových norem, (co se má/nemá dělat). K nim vedeme i ostatní, abychom společně plnili cíle a vytvářeli harmonické vztahy. Bereme v úvahu i to, co si myslí druzí a co si budou myslet o nás.

Soustředíme se na vytváření nebo udržování pozitivních a vřelých vztahů. Často popisujeme prožívání a pocity druhých lidí (jaké to pro ně bylo, jak se cítili) i to, jak na nás působí („prodávka byla moc milá“).

Často cítíme za druhé lidi zodpovědnost. Pomáháme jim na základě toho, co se nám dřív osvědčilo („tohle mu vždycky chutnalo“), nebo si domýšlíme, co je podpora či rozvíje. Doufáme, že si druzí naší pomoci všimnou a ocení ji.

I přes to, že nám jde hlavně o harmonii, můžeme někdy působit direktivně, když se snažíme, aby ostatní dělali to, co očekáváme nebo co je společensky správné.

Introvertní cítění F_I

Rozhodujeme se podle toho, co je v souladu s našimi vnitřními hodnotami a přesvědčením. Tím nejdůležitějším je, aby naše jednání „dávalo vnitřně smysl“ a přinášelo pocit integrity, klidu a autenticity.

Svá rozhodnutí filtrujeme skrze osobní hodnotový systém – často nevědomě zvažujeme, zda to odpovídá tomu, co je podle nás správné, důležité a dobré. Tento vnitřní kompas nelze snadno vyjádřit slovy, ale přesto má velkou váhu. Je těžké ho obejít nebo přesvědčit logikou či většinovým názorem.

Hodnoty vnímáme silně uvnitř, v soukromí – obvykle je nevysvětlujeme, dokud nejsou porušeny. Pak se však zpravidla jasně a rozhodně vymezíme. V takové chvíli cítíme hluboké rozrušení a máme silnou potřebu ochránit sebe nebo druhé před zásahem do něčeho, co je pro nás posvátné.

Běžně se snažíme naladit na pocity druhých tím, že je prožíváme vnitřně. Emoce druhých nás snadno pohltí, ale pomáháme jen tehdy, pokud to souzní s naším cítěním – často zůstáváme v pozadí a projevíme se konkrétním činem nebo výrazem soucitu, ne navenek viditelnou aktivitou.

Nezřídka váháme s rozhodnutím – ne kvůli neschopnosti volby, ale protože potřebujeme zjistit, co vnímáme jako skutečně správné. Tento vnitřní proces může být tichý, ale intenzivní. Je pro nás důležité zůstat věrní sami sobě.

Cvičení: Projevy rozhodovacích funkcí v praxi

V tomto cvičení si ukážeme, jak se liší uvažování a chování lidí, jejichž mozek preferuje různé rozhodovací funkce. Cvičení prosím udělejte přesně podle zadání.

Zadání: Přečtěte si postupně popis každého člověka a přemýšlejte, jakou rozhodovací funkci preferuje. Označujte si v textu (nebo vypisujte), v čem konkrétně tyto projevy vidíte. Až určíte rozhodovací funkce u všech lidí, zkontrolujte si správnost v Klíči na str. XX.

**Veronika – koordinátorka
výrobního týmu**

Veronika má na starosti plánování výroby ve firmě, která vyrábí stavební materiály. Každé pondělí si stanoví jasný cíl: co se musí tento týden dodat, co je priorita a co lze případně posunout. Podle toho rozdělí práci, nastaví směny, zajistí dodávky a hlídá návaznosti. Když někdo udělá chybu nebo nestíhá, nevyčítá, ale hned navrhne efektivnější řešení. Sama říká, že „když to člověk nedotáhne, jako by to neudělal“. Má silnou potřebu mít věci pod kontrolou, proto se často stará i o to, co by mohli zvládnout jiní. Zkrátka chce, aby to klaplo. Často přemýšlí, jak by celý proces šel zrychlit nebo zjednodušit. Drobnosti nechává být, ale klíčové kroky musí přesně navazovat.

Eliška – školní psycholožka

Eliška tráví hodně času rozhovory s dětmi, rodiči i učiteli. Když se někde objeví konflikt, snaží se nejdříve pochopit, co se děje mezi lidmi – kdo se cítí ostrčený, kdo se stáhl, proč se někdo zlobí. Věří, že když najdeme, co je za tím, dá se leccos změnit. Často říká: „Já vím, co by vám pomohlo, už jsem to viděla jinde.“ Její doporučení vycházejí z představy, co je pro druhého dobré, i když si to dotyčný zatím neuvědomuje. Někdy tím překročí hranici, i když to myslí dobře. Pokud má jasnou představu, co je třeba udělat, dokáže s velkou energií věci dotahovat, právě proto, aby ve třídě nebo rodině zavládl zase klid.

Petr – technický konzultant

Petr pomáhá firmám zavádět nový softwarový nástroj. Než něco doporučí, chce nejdříve přesně pochopit, jak funguje stávající systém – a nebere nic jako samozřejmost. Když mu někdo řekne, že „to nejde jinak“, obvykle se zeptá proč. Zkoumá, kde je skutečné jádro problému a co z toho je jen zlovyk nebo domněnka. V hlavě si vytváří vlastní logický model toho, co dává v dané situaci největší smysl, a teprve potom hledá možné varianty. Nemá rád zbytečné kroky nebo obcházení problému. Raději navrhne řešení, které je jednodušší a přesnější, i když je trochu nečekané. K rozhodnutí často dospěje až tehdy, když si sám pro sebe všechno vyjasní.

David – začínající učitel na střední škole

David učí dějepis a společenské vědy. Při přípravě na hodinu zvažuje, co z tématu je pro něj opravdu podstatné, co s ním osobně rezonuje. Nechce jen „odučit látku“, potřebuje v tom vidět smysl. Když jeden z žáků náhle přestal komunikovat, všichni říkali, že je to puberta. David to ale cítil jinak – vnímal tičný smutek a nejistotu, která mu byla povědomá. Neřekl nic nahlas, ale začal mu dávat víc prostoru a drobné signály, že o jeho názor stojí. Zároveň nechtěl zasahovat víc, než by bylo přirozené. Silně cítí, že každý si musí dojít ke změně sám. Občas má problém se rozhodnout, jestli něco řešit hned, nebo počkat – často váhá, dokud vnitřně necítí, že je ta správná chvíle.