

Ebook

1

INSTITUT PRO PRACOVNÍ PSYCHODIAGNOSTIKU S.R.O.

---

Svět introverta

Introvert v práci

NÁSTROJE OSOBNOSTNÍ DIAGNOSTIKY

# Institut pro pracovní diagnostiku s.r.o

---

© Institut pro pracovní diagnostiku  
Na Vápence 11  
130 00 Praha 3  
Phone +420 602 613 406 • Mail: [aat@aat.cz](mailto:aat@aat.cz)

---

## Obsah

Sebezpochybňování a perfekcionismus – obtížná kombinace..	2
Nepochopení a podceňování .....	3
Běžné komunikační problémy mezi extroverty a introverty .....	5
Co dělat?.....	6
Ponořte se hlouběji pomocí vašeho profilu AAT .....	8

---



## Introvert v práci

*Nepřemýšlejte o introverzi jako o něčem, co je potřeba vyléčit...  
Svůj volný čas si užívejte, jak chcete vy sami, nikoli, jak si myslíte,  
že se od vás očekává. Susan Cain*

V mnoha ohledech je život introverta v dnešní společnosti složitý. V naší západní kultuře jsou vlastnosti extroverta na první pohled ceněny více než vlastnosti introverta: extrovert je rychlý, soutěživý, společensky obratný, orientovaný na akci, asertivní, přátelský, aktivní... seznam by mohl pokračovat do nekonečna. „*Just do it!*“ zní heslo společnosti Nike: „*Get going, move, and act!*“ Máme se tedy do toho vrhnout a to navíc se zdravou dávkou sebevědomí, optimismu, upřímnosti a nepatrnou špetkou staré dobré průbojnosti, pokud chcete. Potom budete vnímán jako úspěšný. Pracovně i soukromě. Potom vám svět leží u nohou, lidé vás obdivují a vyhledávají vaši společnost. Jste středem pozornosti na večírcích a nikdo nemá šanci uniknout vašim profesním úspěchům. Nejenže jste iniciativní a usilujete o rychlé výsledky, ale zároveň se držíte starého dobrého „*Pochval se sám, nikdo jiný to za tebe neudělá.*“ Rozvíjíte kontakty, a to nejen v reálném životě, ale také na sociálních sítích. Ovládáte klaviaturu extroverze a máte citlivé ucho pro potřeby a pravidla společnosti.

V tomto ohledu to mají introverti mnohem složitější. Nejen proto, že nemají rádi výsluní, dravost a průbojnost, a proto se jim až příliš často nedostává profesního ani soukromého uznání, které si zaslouží. Ještě je jeden jednoduchý důvod: jsou v menšině. Statistiky se v tomto sice poněkud liší, ale v naší společnosti najdete dva, někteří říkají dokonce tři extroverty na každého introverta. Ale i kdyby nás bylo 50%, důležité je, že jsme ta tišší polovina, která není slyšet. Není tedy divu, že jsou introverti mezi námi prakticky převálcováni naprostou dominancí extrovertů. Pokud se nechtějí zúčastnit nějaké společenské akce a chtějí jen tak sedět zahloubání do svých myšlenek, musejí čelit otázkám typu: „*Je ti něco?*“ Extroverti mají tendenci předpokládat, že pokud někoho nezajímá, stejně jako je, neustálá výměna a kontakty s ostatními, musí nezbytně trpět nějakým deficitem, který potřebuje okamžitou pomoc. Jejich dobře míněné pokusy povzbudit introverty, aby se více zapojovali do společenských akcí, aby byli iniciativnější a otevřenější („*Musíš jít ven a trochu se bavit, navazovat kontakty, takhle budeš jen stagnovat!*“), způsobí u introvertů pouze obranné reakce. Sotva kdo

by pomyslel na to kritizovat extroverta: „*Nemyslíš, že je až příliš mnoho rozruchu ve tvém životě? Určitě by neškodilo mít méně přátel!*“ Avšak introverti musí často obhajovat svůj způsob života a často jsou také mylně považováni za nešťastné samotáře.

## Sebezpochybnování a perfekcionismus – obtížná kombinace

Introverti mohou být cokoli, ale nejsou od přírody nešťastní, právě naopak. Svým tichým způsobem mnoho z nich zažívá hlubší a autentičtější pocity štěstí, než které přinášejí povrchní zábavy mnoha extrovertů. Na druhou stranu, lze říci, že introverti se musí potýkat se závažnějším sebezpochybnováním než je tomu u extrovertů. Jeden z důvodů, proč to tak je, už znáte: jejich větší schopnost a ochota introspekce (sebezpozorování). Introverti se mnohem intenzivněji a mnohem častěji zabývají sebou samými, svým životem a schopnostmi než extroverti. Proto je nevyhnutelné, že o sobě a svých aktivitách pochybují více než extroverti. Navíc mají averzi k tomu stavět se do světelných ramp, k sebevychvalování před ostatními či k žádání o to, aby byla jejich práce náležitě oceněna. Proto je také často nadřazení nebo kolegové přehlížejí a jejich úspěchy se dokonce mohou chlubit jiní. Jako následek se jim dostává méně chvály a pozitivní zpětné vazby než extrovertům. A to zase může přirozeně zpětně podporovat jejich sebezpochybnování.

Navíc mnoho z nás introvertů se musí potýkat s nadměrnou dávkou perfekcionismu, který jejich život komplikuje ještě víc. Pro extroverty – zvláště ty praktické - je velice důležité, aby projekty začaly, protože tak mají pocit, že něco dělají. V jejich očích není naprosto nutné promýšlet vše do nejmenšího detailu ani předvídat každý možný výsledek. Nejdůležitější věcí je pro ně, že se něco děje. Případné úpravy lze vždy učinit za pochodu. Na druhé straně, introverti nezačnou – ať už jde o slova či činy – pokud nejsou přesvědčeni, že vše řádně promysleli a získali všechny možné kompetence. Výsledek toho, o co usilují, musí být perfektní – a jak by mohli vůbec s něčím začít, když by nebyli perfektně připraveni? Tato touha po dokonalosti může být paralyzující a potom se stane, že introverti nejsou vůbec aktivní. Místo toho, aby se pustili do práce a doufali, že věci nějak zafungují a že cesta se před nimi opravdu objeví, sedí jako ten příslovečný králik paralyzovaný hadem – pardon, úkolem – a čekají na ten pravý okamžik, kdy se do toho budou chtít pustit. Taková chvíle samozřejmě nastane zřídka, protože většina úkolů v životě je příliš komplikovaná, než abychom byli schopni je dokončit perfektně.

- Introverti nejsou nešťastní, podivínští, a nemusejí být plaší.
- Introverti se více zabývají sebou samými, neradi jsou středem pozornosti.
- Introverti bývají perfekcionisté, což je může paradoxně brzdit.

## Nepochopení a podceňování

Introverti zbytečně nežvaní. Potřebují čas, aby si zkoordinovali své myšlenky a nemluví, dokud necítí, že mají něco důležitého ke sdělení, a dokud nevědí, jak to přesně vyjádří.

**Introverti potřebují čas a klid, aby si zorganizovali své myšlenky, a mluví, jen když chtějí říci něco opravdu důležitého.**

Ticho také snášejí mnohem lépe než extroverti. Nevnímají ho jako hrozbu, ale jako vítanou příležitost k zamyšlení se a popadnutí vnitřního dechu. Proto jich také mnoho dává přednost pracovat o samotě, doma nebo třeba v neobvyklých hodinách, kdy všichni z kanceláře už odešli. Na druhé straně, mnozí si také musí zajistit pevnou půdu pod nohama v nějaké profesi ovládané extroverty. Trpí na nekonečných týmových poradách, brainstorminzech a obchodních obědech s klienty a neustále přemýšlejí nad slovy Alberta Einsteina „*Rozhostilo by se ticho, kdyby lidé mluvili pouze o věcech, o kterých něco vědí*“. Musejí přednášet powerpointové prezentace před velkými skupinami lidí, které je budí v noci, protože jsou pro ně noční můrou. Polovinu času se jim točí hlava z rychlosti diskuse kolem nich, z rychlosti, s jakou jsou činěna rozhodnutí a pak zase rušena. Druhou polovinu času proklínají Grahama Bella za to, že vynalezl telefon, který neustále zasahuje do jejich soustředění. Ve středu už usilovně přemýšlejí, jak se vymluví z pátečního drinku s kolegy a pravidelně pak dostanou chřipku i před každoročním výjezdním zasedáním společnosti.

Extroverti často považují toto chování za podivné, v lepším případě za plaché a v nejhorším možném scénáři za arogantní. Nerozumí prostě tomu, že jejich tempo a neustálé mluvení dohání introverty k šílenství a že jim ani nedají šanci své kvality projevit – prostě jim nedají potřebný čas. Než má introvert vůbec šanci přemýšlet a odpovědět na první otázku, už je bombardován druhou, třetí a čtvrtou, načež se extrovert zklamaně a podrážděně odvrátí, když nevidí žádnou reakci. S několika extroverty u stolu se introvert ani nedostane ke slovu, protože se neustále překřikují a mluví najednou. Nedostane prostor, aby vůbec něco řekl. Když je po všem, extroverti si potřesou rukama a ptají se sami sebe, jestli ten introvert k tomu neměl co říci, protože tématu nerozumí nebo jestli jen nespolupracuje a není týmový hráč. Nejpravděpodobněji to poslední – protože se nikdy ani nepřipojí na drink s kolegy a ostatní kolegové toho o něm osobně moc nevědí. Asi jen nějaký pitomec! Extrovert pokrčí rameny a vrátí se ke svým záležitostem. Introvert se cítí přehlížen, převálcován a nepochopen, ale nemá ani ponětí, co dělat, aby to změnil. A možná se i stáhne ještě hlouběji do sebe a svého (intelektuálního) světa.

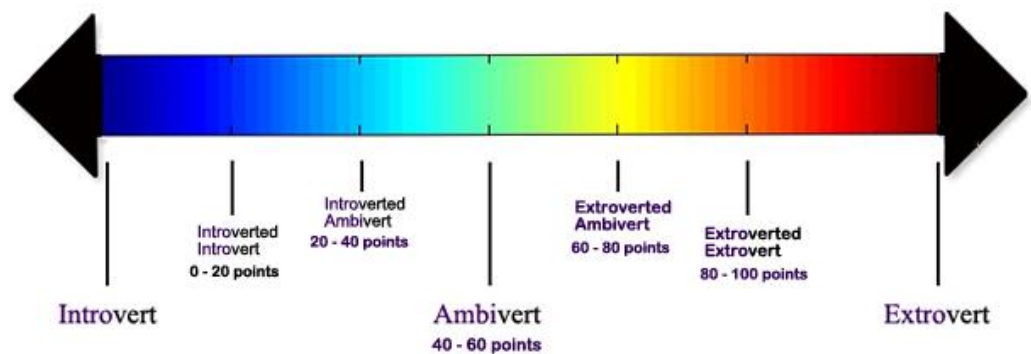
Introverti neradi mluví o sobě, a to platí o jejich soukromém stejně jako pracovním životě. Jedním z důvodů je přirozeně skutečnost, že se necítí dobře, pokud jsou v centru pozornosti. Jiným důvodem je jejich sklon chránit si své soukromí podobně jako lvice chrání svá mláďata. Nemají rádi, když se jim někdo snaží dostat do jejich prostoru nepozván a to se týká životního i emočního

## INTROVERT V PRÁCI

prostoru. Jiným důvodem, proč jsou introverti tak odtažití je, že je vlastně nikdy nenapadne, že by druhá osoba chtěla sdílet větší část z jejich života a pocitů a dozvědět se tak o nich více. Nepovažují totiž svůj složitý intelektualismus, své hluboké myšlenky ani rozsáhlé znalosti o mnoha věcech za něco zvláštního. Proto světu ukazují jen to, co je potřeba a zvláště po profesní stránce přicházejí o spoustu příležitostí k úspěchu a ocenění.

- Introverti nemluví zbytečně, mají rádi ticho.
- Introverti potřebují čas na přemýšlení.
- Introverti neradi mluví o svém soukromí.

### Introvert, Ambivert or Extrovert?



OBRÁZEK 1.1 Znázornění kontinua introverze-extroverze. Každý člověk se pohybuje po tomto kontinuu v závislosti na situaci, kterou musí řešit, přestože je pro něj přirozená určitá síla introverze nebo extroverze. Všimněte si termínu **ambivert**, který označuje osobu s přirozeně nevyhraněným příklonem k jedné straně kontinua.

## Běžné komunikační problémy mezi extroverty a introverty

Extroverti rádi mluví, hodně a rychle. To vytváří dojem, že jsou dynamičtější, sebejistější a aktivnější než introverti, kteří málokdy mluví nahlas a když, tak pomalu, tiše a rozvážně. Pro introverty (klíčovým slovem je perfekcionismus!) je obzvláště důležité zvolit správná slova, kterými své myšlenky vyjádří. Výsledkem je, že se při mluvení často odmlčí. Extroverti na to reagují často netrpělivě a podrážděně – proč nemluví k věci a nevymáčkne se? Často takového introverta přerušují, protože nemohou vystát jeho pomalejší tempo projevu. Extroverti proto také často vnímají introverty jako nejisté, nerozhodné osoby bez zájmu o téma. Pokud by skutečně věděl, co si myslí nebo chce, netrvalo by mu přece tak dlouho to zformulovat, ne?

### Pro introverty

je důležité zvolit ta správná slova.

Neznamená to však, že jsou nejisté.

Problémem, který pro introverty často představují otevřené kanceláře, je vysoká úroveň hluku a podnětů. Introverti reagují mnohem rychleji stresem na vnější podněty než extroverti. Kancelář, kterou musí introvert sdílet s jedním nebo dvěma extroverty, může výrazně narušit jeho schopnost koncentrace, snížit jeho produktivitu a spokojenost v práci. Pokud má extrovert možnost volby mezi telefonem a e-mailem ke komunikaci, sáhne vždy po telefonu. Podobně se nebude nikdy bránit, aby prohodil pár slov s procházejícím kolegou, nebo když je příležitost, popovídá si i s kolegou z vedlejší kanceláře. Extroverti často mluví sami k sobě: „*Kam jsem zase dal ten ztracený šanon?*“ nebo „*Teda dneska je fakt borko!*“ Pokud je jeden nebo dva takoví kolegové ve stejné kanceláři s introvertem, bude mít introvert na konci dne pravděpodobně problémy s akutní ztrátou sluchu.

Extroverti také často nevnímají, nakolik je pro introverty iritující, když je neustále přerušují a vyrušují. Extrovert obvykle považuje kolegu, který strčí hlavu do dveří, aby se na něco zeptal, jako příjemné a vítané rozptýlení. Extroverti totiž nemají problém vrátit se poté k práci. Pro introverty, na druhé straně, je mnohem obtížnější získat znovu koncentraci a tok myšlenek poté, co je někdo přerušil. Proto také většina introvertů nemá přerušování ráda opravdu velmi hodně, což extrovert nikdy nepochopí. Považují svého kolegu, který se na ně mračí a viditelně není dobře naložen, aby odpovídal na jejich „*rychlou otázku*“, za jednoduše neochotného a nevrlého.

A v neposlední řadě, introverti mají tendenci vyhýbat se fyzickému kontaktu více než extroverti. To zahrnuje i oční kontakt. Během konverzace se méně dívají do očí svému protějšku a dívají se stranou nebo dolů. Potřásání rukama, poklepávání na záda a jiné zdravíci a práci rituály, které jsou pro extroverty přirozené, jsou pro introverty často nepříjemné. Introverti se také méně než extroverti usmívají. V jistém ohledu má toto vše spojitost s naší zvýšenou citlivostí vůči podnětům a také se sklonem k ochraně své soukromé zóny. Extroverti jsou často tímto chováním podrážděni a někdy se dokonce cítí odmítnuti a uraženi. „*Proč se na mě nedívá, když s ním mluvím?*“ „*Neposlouchá nebo se*



nudí?“ (No, pravděpodobně obojí, mluví přece extrovert :-)) „*Nelíbím se mu, protože se záměrně vyhýbá fyzickému kontaktu a nikdy se neusměje?*“ To může vést k nedorozuměním mezi kolegy a zbytečně to komplikuje každodenní spolupráci.

- Introvert neznamená být nejistý, nerozhodný, bez zájmu.
- Introverti špatně snášejí nadměrný hluk a příliš mnoho podnětů.
- Introverti nemají rádi přerušování a vyrušování.
- Introverti mají tendenci vyhýbat se fyzickému (i očnímu) kontaktu.

### Co dělat?

Znovu se lépe podívejte na své pracoviště. Využíváte všechny příležitosti, abyste si **Využíváte všechny příležitosti,** abyste si zajistili nerušený čas a možnosti uchýlit se do sebe? zajistili nerušený čas a možnosti uchýlit se do sebe? pracovní doba, žádné telefony, „Nerušit“ na dveřích, či home office jeden den v týdnu mohou udělat zázraky. Pracujte také trochu na své extroverzi. Jasně, jste introvert – s tím není nic v nepořádku a mělo by to tak i zůstat. Mám na mysli trochu více kontaktů na pracovišti. Něco, co hravě zvládnete. Vaši kolegové vás uvidí najednou v naprosto jiném světle a vaše dobré nápady budou mít mnohem lepší šanci na úspěch. Nemusíte hned začínat s ničím velmi osobním. Stačí pár slov o vašem koníčku, zatímco čekáte s kolegy na výťah. Možná se přihlásit, když se mezi kolegy hledá někdo, kdo by posbíral podpisy na přání šéfovi k narozeninám nebo vybral peníze na dárek.

Je naprosto v pořádku, když potřebujete čas, abyste si uspořádali myšlenky, a proto nechcete začít mluvit. Avšak zvláště v pracovním prostředí může být velice důležité vysvětlit vaše mlčení vašim (extrovertním) kolegům, aby si je nevyložili špatně jako nezájem, nejistotu či neznalost. Řekněte prostě něco jako: „*To je zajímavá otázka. Rád bych si o ní trochu popřemýšlel a pak vám dal odpověď.*“ Nebo v den po poradě pošlete e-mail účastníkům, kde napíšete: „*Po naší poradě jsem přemýšlel a posílám následující připomínky...*“ Když vás někdo na poradě přerušuje, když mluvíte, braňte se: „*Moment, prosím, ještě jsem neskončil!*“

Pokud je úroveň hluku na vašem pracovišti pro vás příliš vysoká nebo jste příliš často rozptylováni a přerušováni, promluvte si s vaším nadřízeným. Možná je nějaká možnost mít vlastní kancelář. Buďte otevření a zmiňte, jak váš kolega v kanceláři neustále znemožňuje vaši koncentraci svými hovory. Nadřízení rádi zvyšují produktivitu svých zaměstnanců. Pokud je nápad s vlastní kanceláří neproveditelný, možná byste po určité době pracovního dne mohli jednoduše použít špunty do uší, abyste se alespoň trochu akusticky izolovali od okolí. Můžete také postavit jednu nebo dvě velké kytky mezi sebe a chodbu, kde neustále

procházejí lidé. Také můžete rozdělit kancelář pomocí nějaké zástěny. Až budete přemýšlet o těchto opatřeních, je nezbytné abyste je zároveň probrali se svými kolegy a vysvětlili jim důvod, proč o nich uvažujete. Jinak by se mohl někdo cítit uražen. Když budou všichni rozumět vašim důvodům, nebudete mít s kolegy žádný problém.

Během schůzek s několika extroverty se snažte prosadit svůj názor alespoň jednou nebo dvakrát. Dokonce i kdyby to mělo znamenat, že zvýšíte hlas nebo někoho přerušíte. (Přece sledujete ostatní a vidíte, že to dělají neustále, takže vy můžete klidně také!) Bude pro vás také jednodušší, když si uděláte několik poznámek dopředu, či zatímco ostatní mluví. Sledujte svůj hlas, nemluvte příliš potichu. Pokud je to něco, s čím máte problém (zvláště před skupinou), investujte do školení projevu. Budete překvapeni jeho účinností. (Mimochodem úžasný film na toto téma je „Králova řeč“ s Collinem Firthem.)

Sledujte také své chování, pokud jde o fyzický kontakt směrem k vašim kolegům. Dokážete udržet oční kontakt po většinu času, kdy s někým mluvíte, občas se usmát a souhlasně pokývat hlavou? Nebo se těmto věcem vyhýbáte co možná nejvíce? Pokud je to váš případ, není vůbec od věci překonávat někdy své přirozené sklony. Neznamená to, že otevřete všechny dveře vašeho privátního prostoru, ale že budete vysílat více signálů zájmu, empatie, což je něco, čeho si extroverti vysoce cenní. Může vám to výrazně ulehčit váš život v práci!

- Introverti se mohou chovat extrovertně.
- Jako introvert informujte okolí o svých potřebách.
- Oddělte své pracoviště od okolí.
- Sledujte své chování, udržujte oční kontakt, usmívejte se...

## Ponořte se hlouběji pomocí vašeho profilu AAT

Patnáctistránková stránka profilu AAT ([www.aat.cz](http://www.aat.cz)) se zabývá 40 vlastnostmi, kompetencemi a dovednostmi důležitými pro pracovní prostředí. Podobně jako i v ostatních oblastech života, vaše osobnost hraje rozhodující roli v tom, jaké věci se vám líbí a jaké ne, co si užíváte a co ne. Hraje důležitou v tom, proč jste v některé oblasti úspěšnější s menší námahou a proč mohou být některé oblasti pro vás náročnější a vyžadují více námahy. Vaše osobnost ovlivňuje to, jak působíte na ostatní a jak je vnímáte. Kromě osobního vztahu by měla být vaše práce ideálně druhým podpůrným kamenem ve vašem životě. Měla by vám přinášet pocit štěstí – alespoň povětšinu času.



Vaše práce by vás neměla vysávat, ale měla by vás nabíjet pocitem uspokojení, že jste dosáhli něčeho důležitého, něčeho užitečného a že jste na správném místě. Ti nejšťastnější lidé mezi námi jsou pravděpodobně ti, kteří když mluví o práci, popisují vlastně své poslání. Není pochyb o tom, že byste měli pracovat v prostředí, kde jste šťastní, kde si vás cenní a uznávají, a kde dobře vycházíte se svými kolegy a nadřízenými. Struktura vaší práce by měla odpovídat vaší dispozici. Chaotičtější prostředí nejsou vhodná pro ty, kteří dávají přednost pořádku a uspořádanosti. V silně pro-týmově orientovaných činnostech by osoba, která dává přednost samotě, byla zřejmě na špatném místě. Váš profil AAT obsahuje také zaměstnání a pozice, které se nejlépe hodí na váš osobnostní typ. Odhalení vašich dovedností, zájmů, osobnostních rysů a hodnot vám pomůže najít vhodnější a uspokojivější práci.

Klikněte na [www.aat.cz](http://www.aat.cz) a udělejte si test **Accent assessment Tool**, který vám pomůže zjistit, jak jste na tom s introverzí/extroverzí, svými silnými a slabými stránkami a dalšími aspekty vaší osobnosti. Test vám pomůže dále pracovat na své úspěšné sebepropagaci.

### Použitá literatura:

- Ancowitzová, N.: *Self-promotion for Introverts*. McGrawHill, 2010.  
 Brightonová, S.: *An Introvert's Guide to Getting to the Top*. Amazon, 2012.  
 Cantor, W.B.: *How to Psychologically Convert from an Introvert to an Extrovert*. Amazon, 2012.  
 Heyneová, F.: *Happily Introverted*. E-book.  
 Kahnweilerová, J.B.: *The Introverted Leader*. Berrett-Koehler Publishers, 2009.