



**MARTIN VITICKÝ**

psycholog práce a organizace · 30 let praxe

# Introverti v práci

Proč nejsou problém —  
ale bývají špatně čtení.

# Obsah

*Tato kniha je popularizační a praktický průvodce — nikoli klinická ani diagnostická publikace. Vychází z poznatků pracovní psychologie a z dlouholeté praxe s kariéřním poradenstvím.*

---

Úvod	Vidím vás na poradě
01	Introverze není problém. Problém je interpretace.
02	Kde vzniká chyba: viditelnost není výkon
03	Introvert není totéž co plachý člověk
04	Proč bývají introverti v práci přehlíženi
05	Sebezpochybňování a perfekcionismus
06	Ticho, které okolí čte špatně
07	Energie, prostředí a schopnost soustředit se
08	Jak se zviditelnit bez hraní si na extroverta
09	Jak si říct o prostor
10	Kdy není problém v člověku, ale v prostředí
11	Introvert jako profesionál: co bývá skutečnou silou
12	Praktický plán: co změnit hned
Závěr	

---

# Vidím vás na poradě.

*Nemluvíte hned. Ne proto, že byste neměli co říct. Ne proto, že byste nerozuměli tématu. Často právě naopak. Jen potřebujete pár vteřin navíc, abyste si srovnali myšlenky, oddělili podstatné od nepodstatného a řekli to přesně.*

Jenže v práci bývá pár vteřin někdy příliš dlouho.

Někdo jiný promluví dřív. Možná hlasitěji. Možná méně přesně. Ale zato okamžitě. A v očích okolí se pak stane téměř automaticky toto:

- rychlá reakce se zamění za kompetenci
- jistý projev se zamění za potenciál
- viditelnost se zamění za výkon

A vy odcházíte s nepříjemným pocitem, že jste tam byli, přemýšleli, vnímali, možná viděli víc než ostatní — a přesto jako byste tam vlastně nebyli.

*Tato kniha není o tom, že je s introverty něco špatně. Ani o tom, že by se introvert měl přetvořit v extroverta. Introverze není vada, kterou je třeba opravit.*

Je to jedna z přirozených podob osobnosti — se svými výhodami i úskalími. Hlavně tehdy, když se octne v prostředí, které výkon čte příliš povrchně.

Právě o tom tato kniha je. O tom, proč bývají introverti v práci podceňováni. Proč se z ticha stává „nezájem“, z rozvahy „nejistota“ a z menší potřeby sebepropagace „nižší potenciál“. A hlavně — co s tím.

Ne stylem „budte hlasitější“. Ale tak, aby člověk nezradil sám sebe a přesto nebyl neviditelný.

## Introverze není problém. Problém je interpretace.

*Začněme tím nejdůležitějším: introverze není porucha, slabost ani nedostatek sociálních dovedností. Je to jeden z přirozených způsobů fungování osobnosti.*

Lidé s vyšší mírou introverze typicky načerpávají energii spíše z ticha a soustředěné práce než ze sociální interakce. Bývají komfortnější v menších skupinách, preferují hlubší výměnu před povrchním kontaktem a samota pro ně není trestem, ale přirozeným způsobem regenerace.

To samo o sobě není ani lepší, ani horší než extravertnější styl fungování. Jen jiné.

### KDE VZNIKÁ PROBLÉM

Problém nastává ve chvíli, kdy pracovní prostředí začne jednu podobu fungování považovat za normu a druhou za odchylku od ní:

- to, co je jen jiný styl, bývá čteno jako nižší nasazení
- to, co je jen delší čas potřebný k formulaci, bývá čteno jako nejistota
- to, co je jen menší potřeba sebepropagace, bývá čteno jako nižší ambice

*Mnoho introvertů v práci nebojuje primárně se svou osobností. Bojuje se systémem, který jejich způsob fungování špatně čte.*

Řešením není předstírat extroverta. Řešením je porozumět tomu, jak vás pracovní prostředí čte — a vědomě s tím pracovat.

## Kde vzniká chyba: viditelnost není výkon

*Ve většině firem funguje vedle oficiálních kritérií hodnocení ještě jeden nepsaný systém. Je rychlý, intuitivní a pohodlný. A nezřídka se mýlí.*

Vypadá zhruba takto:

- kdo mluví, ten přispívá
- kdo reaguje rychle, ten rozumí
- kdo se hlásí o slovo, má drive
- kdo je vidět, ten je důležitý

Jenže tohle jsou *signály*, nikoli důkazy. A signály se dají velmi snadno zaměnit za skutečnost — zvláště pokud nemáme čas ani chuť ověřovat, co za nimi stojí.

Introverti na to doplácí obzvláště snadno, protože jejich přínos bývá méně nápadný v reálném čase. Nezřídka přijdou s dobrou myšlenkou až po poradě — potřebují si věc promyslet, spojit souvislosti, odfiltrovat šum. Kultura okamžité reakce na takové zpracování prostě nečeká.

*Kvalita je přítomná, ale není ve správný okamžik vidět. A to je jeden z důvodů, proč někteří kompetentní lidé zůstávají v organizacích pod radarem déle, než by odpovídalo jejich skutečné hodnotě.*

## Introvert není totéž co plachý člověk

*Tady je potřeba udělat důležité rozlišení. Introverze není totéž co plachost — i když se tyto dvě věci mohou překrývat.*

**Plachost** je spojena hlavně s obavou z hodnocení, s napětím v sociálních situacích a se strachem, že člověk neobstojí nebo bude odmítnut. Je to emocionální reakce.

**Introverze** je něco jiného. Popisuje spíše preferovanou míru stimulace, tempo zpracování informací a sklon k hlubším, selektivnějším interakcím. Introvert může být sebejistý, asertivní a dobře fungovat v sociálních situacích — jen z nich odchází unavenější než extrovert.

Tohle rozlišení je v práci zásadní. Protože pokud si člověk špatně pojmenuje problém, zvolí i špatné řešení:

- nejde-li o plachost, ale o přetížení podněty, nepomůže rada „musíš být odvážnější“
- nejde-li o nízké sebevědomí, ale o jiný styl formulace, nepomůže tlak „musíš mluvit spontánněji“

Pomůže spíš upravit podmínky: dát prostor na přípravu, změnit formát schůzky, přesunout část komunikace do písemné formy nebo si uvědomit, co konkrétně vám v práci bere energii — a vědomě s tím nakládat.

## Proč bývají introverti v práci přehlíženi

*Existuje několik opakujících se situací, ve kterých introvertní způsob fungování nevychází v práci dobře — ne proto, že by byl horší, ale proto, že neseďí na formát, který daná kultura odměňuje.*

### 01 Porady

Rychlost konverzace bývá výhodou pro ty, kteří přemýšlejí nahlas. Introvert typicky formuluje myšlenku nejdřív v hlavě — a teprve pak ji vysloví. V prostředí, kde rozhoduje tempo a kdo mluví první, může tato prodleva vyznívat jako pasivita nebo nezájem.

### 02 Přerušování a otevřené prostory

Schopnost vrátit se k práci po vyrušení se mezi lidmi výrazně liší. Kdo potřebuje k soustředěné práci delší čas bez přerušení, platí za hluk a časté výzvy k okamžité reakci vyšší cenu — a to se může projevit i ve výkonnosti.

### 03 Sebe prezentace

Kdo nemá přirozenou potřebu mluvit o svých výsledcích, bývá snadno přeskočen — ne proto, že by výsledky neměl, ale protože je nepřenáší do viditelného sociálního prostoru.

### 04 Neformální networking

Schůzky při kávě, večírky, small talk v chodbě — pro mnohé introverty jsou tyto situace náročnější než odborné rozhovory. Přesto bývají v kariéře důležité, protože v nich vznikají vztahy a příležitosti.

### 05 Vedení lidí

Leadership se v řadě prostředí stále zaměřuje za viditelnou energii a dominanci. Introvertní lídr — klidnější, přesnější, lepší naslouchač — nemusí splňovat tuto představu, i když je jeho vedení efektivní.

## Sebezpochybňování a perfekcionismus

*Ne každý introvert je perfekcionista. A ne každý introvert pochybuje o sobě více než ostatní. V praxi se ale tato kombinace u introvertů objevuje poměrně často — pravděpodobně proto, že důkladné vnitřní zpracování a menší závislost na sociálním potvrzení vytvářejí podmínky, v nichž přísné sebehodnocení snáze přetrvá bez korekce zvnějšku.*

Kdo více přemýšlí, více analyzuje a méně se opírá o okamžitou sociální zpětnou vazbu, může se snáze dostat do situace, kdy sám sebe hodnotí přísněji, než je nutné. V hlavě pak běží přibližně tohle:

- *Ještě to nemám dost promyšlené.*
- *Ještě nejsem úplně připravený.*
- *Ještě to není dost dobré.*
- *Až to bude lepší, tehdy to ukážu.*

A mezitím někdo jiný, méně připravený, ale rychlejší, už sedí u stolu, prezentuje a sbírá prostor.

*Perfekcionismus se tváří jako vysoký standard. Ve skutečnosti se ale nezřídka mění v odklad. A odklad v neviditelnost.*

Introvert pak v práci neztrácí body proto, že by něco nezvládl. Ztrácí je proto, že čekal na chvíli, kdy bude dostatečně připraven. Ta chvíle ale málokdy přichází — protože dokonalá příprava je v praxi nedosažitelný cíl.

V pracovním kontextu pak platí něco zdánlivě paradoxního: nevyhrává vždy ten nejlépe připravený, ale ten, kdo je **dostatečně dobrý — a zároveň dostatečně čitelný**.

## Ticho, které okolí čte špatně

*Ticho je pro mnoho introvertů funkční prostor — prostor na zpracování, na formulaci, na to, aby zaznělo něco, co skutečně stojí za to říct.*

V mnoha pracovních prostředích se ale ticho čte negativně. Jako by každá vteřina bez okamžité reakce automaticky znamenala: *neví, nesouhlasí, nezajímá ho to, neumí reagovat.*

To je častý omyl. Introvert ne vždy potřebuje víc odvahy. Potřebuje někdy jen jiný formát — nebo víc času na odpověď.

### CO S TÍM UDĚLAT

Přestaňte spoléhat na to, že si ostatní domyslí, co se za vaším tichem skrývá. Pokud ho nevysvětlíte, bude vykládáno podle zvyklostí těch druhých — ne podle vašeho skutečného procesu.

Pomáhají konkrétní věty, které dají tichu tvar:

- „*To je dobrá otázka. Chci na ni odpovědět přesně — dejte mi chvíli.*“
- „*Potřebuji si to promyslet a vrátím se k tomu.*“
- „*K tomu mám poznámku, jen si ji srovnám.*“

Tohle není slabost. Je to vědomé řízení toho, jak vás ostatní vnímají. A v práci je to legitimní — a velmi účinná — dovednost.

## Energie, prostředí a schopnost soustředit se

*Z psychologie osobnosti a z výzkumů pracovního prostředí víme, že lidé se liší v tom, jak intenzivně zpracovávají podněty z okolí. Kdo je na podněty citlivější, potřebuje pro soustředěnou práci klidnější prostředí — a více energie na to, aby fungoval v hlučném, přerušovaném nebo sociálně náročném kontextu.*

Řada introvertů se v tomto popisu poznává. Hybridní práce a práce na dálku proto mnohým z nich přinesly úlevu: méně přerušování, větší kontrolu nad prostředím, možnost hlubší práce. Návrat do kanceláří naopak znovu otevřel staré problémy — hluk, neustálá dostupnost, spontánní schůzky.

*Energetický management není luxus ani rozmar. Je to pracovní hygiena — stejně jako hlídání kapacity kalendáře.*

Vědomá práce s prostředím a energií znamená umět si odpovědět na tyto otázky:

- Které situace mě nabíjejí a které vysávají?
- Kdy mám nejlepší podmínky pro soustředěnou práci?
- Kolik schůzek za den pro mě ještě dává smysl?
- Po kterých interakcích potřebuji čas o samotě?

Mnoho introvertů se dostává do obtíží ne proto, že by neuměli s lidmi pracovat, ale proto, že dlouhodobě podceňují, co je to stojí — a neberou tuto skutečnost dostatečně vážně při rozhodování o práci a prostředí.

## Jak se zviditelnit bez hraní si na extroverta

*Tohle je možná nejpraktičtější kapitola celé knihy. Většina introvertů totiž ve skutečnosti nepotřebuje být hlučnější. Potřebuje být čitelnější — a to je velký rozdíl.*

Čitelnost neznamena změnit svou osobnost. Znamená udělat svůj přínos viditelným způsobem, který je pro vás udržitelný.

### **Nemluvte o sobě víc — mluvte srozumitelněji.**

1

Mnozí introverti se brání pocitu, že se „prodávají“. Pomáhá jiné uchopení: nejde o chlubení, jde o sdílení informace. Pokud jste něco vyřešili nebo zlepšili, není arogancí to srozumitelně pojmenovat. Je to součást práce.

### **Výsledky potřebují někdy krátký komentář.**

2

Dobrá práce ne vždy mluví sama za sebe. Stačí věta, která jí dá kontext: „*Dokončil jsem analýzu, která ukázala tři hlavní příčiny problému.*“ Takový komentář není zbytečný — je to překlad kvality do jazyka, který ostatní slyší.

### **Follow-up po schůzce je vaše silná zbraň.**

3

Co neřeknete na poradě, lze velmi dobře a efektivně sdělit po ní. Krátký e-mail s klíčovými body nebo doporučením může mít větší dopad než deset spontánních vět řečených v hluku místnosti.

### **Připravte si jednu větu předem.**

4

Na každou důležitou schůzku si připravte alespoň jednu větu, kterou chcete určitě říct. Jednu — ne deset. Tím výrazně zvýšíte šanci, že nezůstanete celou dobu potichu.

### **Budujte viditelnost přes hloubku vztahů, ne jejich počet.**

5

Pro introverta bývá mnohem účinnější: méně lidí, více konkrétnosti, lepší paměť na detaily. Být někým, koho si tři lidé zapamatují jako přesného a spolehlivého partnera, je cennější než letmý kontakt s třiceti.

## Jak si říct o prostor

*Jedna z nejčastějších chyb, které introverti v práci dělají, je tato: čekají, že si jejich práce a kvality všimne někdo sám.*

Někdy se to stane. Ale spoléhat na to systematicky je riskantní — ne proto, že by svět byl záměrně nespravedlivý, ale proto, že je přehlcený. Šéf i kolegové mají svých starostí dost a nevidí vždy vše. To, co zůstane nevyřčené, zůstane příliš snadno také nepovšimnuto.

**Naučit se říct si o prostor není neupřímnost. Je to pracovní kompetence.**

Může jít o drobné, ale vědomé kroky:

- přihlásit se k prezentaci části projektu
- navrhnout svůj bod na agendu porady
- napsat po schůzce mail s doplněním
- požádat o pravidelnou zpětnou vazbu
- shrnout výsledky za kvartál vlastními slovy

*Kdo si nikdy neřekne o prostor, ten se časem stává závislým na dobré vůli a pozornosti těch druhých. A to je v kariéře křehká pozice.*

## Kdy není problém v člověku, ale v prostředí

*Někdy introvert marně hledá příčinu svých obtíží v sobě — i když přesnější odpovědí by bylo přiznat si, že je ve špatně zvoleném prostředí.*

Několik typických znaků prostředí, které introvertnímu způsobu práce příliš nesvědčí:

- práce je postavena takřka výhradně na neustálé přítomnosti a sociální viditelnosti
- promyšlené, klidnější přístupy firma systematicky přehlíží ve prospěch hlasitějších
- rozhoduje se impulzivně a bez prostoru na reflexi
- open space a hustý program schůzek výrazně omezují možnost soustředěné práce
- komunikace je nepřetržitá a s minimem hranic
- leadership se v daném prostředí stále zaměřuje za energii a dominanci navenek

*Ne každý pocit selhání nebo vyčerpání znamená, že máte zapracovat sami na sobě.*

*Někdy je přesnější otázka: nejsem prostě v systému, který čte moje silné stránky jako slabiny?*

Jestli ano, řešením nemusí být větší snaha. Může jím být změna role, týmu, manažera, způsobu práce — nebo prostředí jako takového.

## Introvert jako profesionál: co bývá skutečnou silou

*Když se o introverzi mluví povrchně, zůstane se u slov jako tichý, uzavřený, rezervovaný. To je příliš málo — a zároveň to sklouzává k nálepce místo k popisu toho, co introvertní způsob fungování v práci přináší.*

Samozřejmě záleží na konkrétním člověku. Nejde o to, že každý introvert bude disponovat všemi níže popsanými silnými stránkami. Ale v praxi se tyto kvality u introvertů objevují poměrně konsistentně:

- hlubší a pozornější zpracování informací
- selektivita v komunikaci — méně slov, ale přesnějších
- schopnost udržet soustředění při komplexní nebo detailní práci
- kvalitní naslouchání a schopnost domýšlet důsledky
- menší závislost na okamžitém sociálním potvrzení

V řadě rolí jsou to cenné předpoklady. Analytická práce, strategické uvažování, odborné pozice, psaní, výzkum, vedení přes naslouchání — to jsou prostředí, kde introvertní způsob fungování přirozeně vyniká.

Neznamená to, že introvert patří výhradně do klidných nebo osamělých rolí. Znamená to, že jeho styl není méněcenný. Je **jinak silný**. A jakmile to člověk skutečně pochopí, přestane se snažit kopírovat druhé — a začne přemýšlet, jak dostat své silné stránky do hry.

## Praktický plán: co změnit hned

*Kdybych měl tuto knihu zkrátit na minimum, doporučil bych právě těchto sedm kroků.*

1

### **Přestaňte si plést introverzi s nedostatkem.**

Není vaším cílem být hlučnější. Cílem je fungovat účinněji — a být pro okolí čitelnější.

2

### **Pojmenujte, co vás v práci konkrétně stojí nejvíc energie.**

Porady? Hluk? Přerušování? Networking? Tlak na okamžitou reakci? Pojmenování je první krok k vědomé změně.

3

### **Připravujte si jednu větu na každou důležitou schůzku.**

Tím výrazně snížíte pravděpodobnost, že zůstanete celou poradou potichu — bez zbytečného tlaku na improvizaci.

4

### **Začněte pravidelně posílat follow-up e-maily.**

Krátké shrnutí po schůzce je efektivní forma viditelnosti — bez přetlačování a bez nutnosti měnit svůj styl.

5

### **Naučte se věty, které vám koupí čas.**

*„Chci odpovědět přesně — dejte mi chvíli.“ / „Vrátím se k tomu promyšleněji.“ / „Mám k tomu poznámku, jen si ji srovnám.“*

6

### **Jednou za čas si udělejte inventuru výsledků.**

Nespoléhejte na to, že si je někdo za vás zapamatuje. Krátké shrnutí toho, co jste za poslední období odvedli, je legitimní a potřebná pracovní komunikace.

7

### **Zkontrolujte, zda nebojete spíš s prostředím než se sebou.**

Možná nepotřebujete víc se překonávat. Možná potřebujete méně šumu a více souladu mezi tím, jak fungujete, a tím, co od vás práce vyžaduje.

# Být introvert v práci neznamená být pozadu.

*Neznamená to mít menší potenciál. Neznamená to být méně vhodný pro odpovědnost, vedení nebo kariérní postup. Znamená to jen to, že váš způsob fungování se v určitých pracovních kulturách čte hůř — než způsob těch, kteří jsou rychlejší, hlasitější a sociálně viditelnější.*

Právě proto je důležité rozlišovat dvě věci: **co je skutečný výkon** — a **co je jen signál, který výkon předstírá**.

Pokud se v této knize poznáváte, nepotřebujete se předělávat. Potřebujete lépe rozumět tomu, jak fungujete, kde vás pracovní prostředí zkresluje — a jak svůj přínos udělat čitelnějším, aniž byste zradili sami sebe.

To je přesnější cíl než „stát se extrovertem“. A je také mnohem užitečnější. Protože svět práce nepotřebuje víc hluku. **Potřebuje lépe rozpoznat kvalitu i tam, kde nepřichází s fanfárami.**

*To, že nejste nejhluchnější člověk v místnosti, ještě vůbec neznamená, že nejste jeden z nejdůležitějších.*

**Pokud vás tato kniha oslovila, jsou tu dvě přirozená navazující místa:**

### Diagnostika WinQuo

Pracovní profil, který popisuje váš způsob fungování v konkrétních pracovních situacích — energie, komunikace, silné stránky, rizika, vhodné role.

[winquo.com](https://winquo.com)

### Individuální konzultace

Online konzultace pro introverty — kariéra, energie, komunikace, volba role. Každá konzultace vychází z vašeho WinQuo profilu.

[introverze.cz](https://introverze.cz)

## **Martin Vitický**

Psycholog práce a organizace s třicetiletou praxí. Věnuje se kariérnímu poradenství, psychodiagnostice a tématu introvertního potenciálu v pracovním prostředí. Část kariéry strávil jako asistent v diplomatické službě — v prostředí, kde přesnost komunikace a čtení situace mají přímé důsledky.

Je autorem psychodiagnostického nástroje WinQuo, vyvinutého pro potřeby českého pracovního prostředí. Je členem British Psychological Society (BPS).

Psycholog práce a organizace · 30 let praxe · Autor diagnostiky WinQuo · Člen BPS · Introvertní leadership

---

© 2025 Martin Vitický · Assentia International s.r.o. · [introverze.cz](http://introverze.cz) · [winquo.com](http://winquo.com)