

Michal Čákrť

# TYPOLOGIE OSOBNOSTI PRO MANAŽERY

Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty,  
týmová práce, time management a změny

*2. rozšířené a přepracované vydání*

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)

**Michal Čákr: Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny**

© Michal Čákr, 1996, 2009  
Cover design © Petr Foltera, 2009  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-201-7**

# Obsah

<i>Jak číst tuto knihu</i>	9
<b>1 Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2 Proč nejsi jako já?</b>	<b>14</b>
<b>3 Jaký jsem typ?</b>	<b>19</b>
Extraverze a Introverze	20
Smyslové nebo iNtuitivní vnímání	26
Myšlení a Cítění	34
Usuzování a Vnímání	41
Jak se potřebujeme	49
<b>4 Osm mentálních nástrojů</b>	<b>53</b>
Funkce příjmu informací	54
Extravertní Smyslové vnímání	54
Introvertní Smyslové vnímání	56
Extravertní iNtuice	57
Introvertní iNtuice	59
Rozhodovací funkce	61
Extravertní Myšlení	61
Introvertní Myšlení	64
Extravertní Cítění	65
Introvertní Cítění	68
<b>5 Temperamenty a management</b>	<b>70</b>
Manažerské styly	73
Strážci SJ	73
Hráči SP	81
Racionálové NT	89
Idealisté NF	101

<b>6</b>	<b>Komunikace a typy</b>	<b>112</b>
	Extraverze a Introverze v komunikaci	113
	Komunikace Smyslového vnímání a iNtuice	117
	Myšlení a Cítění a komunikace	122
	Usuzování a Vnímání v komunikaci	126
	Preferenční páry a jak se vyladit na styl druhých	130
	Systematici – ST	131
	Procesuální – SF	134
	Katalytičtí – NF	135
	Spekulativní – NT	137
	Můj styl	139
	Shoda a neshoda preferencí	143
<b>7</b>	<b>Týmová práce</b>	<b>145</b>
	Týmová spolupráce a osobnostní typ	147
	Extraverti a Introverti v týmech	148
	Smysloví a iNtuitivové pospolu	150
	Myšlení a Cítění v týmu	151
	Usuzování a Vnímání v týmové práci	153
	Jak to dát dohromady?	155
	Jak působí naše dominantní funkce na spolupráci v týmech?	156
	Překonávání vlastní jednostrannosti	161
<b>8</b>	<b>Typy a pracovní konflikty</b>	<b>163</b>
	„Anatomie“ konfliktu	165
	Myšlení a Cítění ve sporu	166
	Usuzování a Vnímání ve sporu	168
	Konflikty Extraverze a Introverze	170
	Smyslové vnímání a iNtuice v konfliktu	172
	Dvojice konfliktních preferencí	173
<b>9</b>	<b>Práce s časem</b>	<b>179</b>
	Typ a čas	181
	Extraverze a Introverze v plánech	181
	Extraverze z hlediska práce s časem	183
	Introverze z hlediska práce s časem	183
	Smyslové vnímání a iNtuice a čas	184
	Smyslové vnímání z hlediska práce s časem	185
	iNtuice a práce s časem	186
	Myšlení a Cítění a časové priority	187
	Myšlení z hlediska práce s časem	187

Cítění a zacházení s časem	188
Usuzování a Vnímání a otázka kontroly	189
Usuzování či organizování z hlediska práce s časem	190
Vnímání či Adaptování a zacházení s časem	192
Váhání a odklady	193
<b>10 Typ a změna</b>	<b>198</b>
Lidé v procesu změn	199
Extraverze a Introverze v toku změn	199
Smyslové vnímání a intuice v turbulencích změn	201
Myšlení a Cítění ve změnách	202
Usuzující a Vnímající při změnách	203
Typ a důvody pro změnu	205
Změna, typ a vztah k minulosti, co opouštíme	212
Rozhodnout se, co konkrétně se pro mě osobně změní, co bude jiné	214
Co lidé jednotlivých typů potřebují v čase změny	216
<b>11 Šestnáct osobnostních typů</b>	<b>219</b>
ETJ – Extraverze s převahou Myšlení	222
ESTJ	223
ENTJ	226
Možné slabiny skupiny ETJ	230
EFJ – Extravertní typy s převahou Cítění	232
ESFJ	233
ENFJ	236
Možné slabiny skupiny EFJ	238
ENP – Extravertní typy s intuicí	240
ENTP	241
ENFP	244
Možné slabiny skupiny ENP	247
ESP – Extravertní typy se Smyslovým vnímáním	249
ESTP	251
ESFP	253
Možné slabiny skupiny ESP	255
ITP – Introvertní typy s převahou Myšlení	257
ISTP	258
INTP	262
Možné slabiny skupiny ITP	266
INJ – Introvertní intuitivní typy	268
INTJ	269
INFJ	273

Možné slabiny skupiny INJ	276
IFP – Introvertní typy s převahou Cítění	278
ISFP	279
INFP	282
Možné slabiny skupiny IFP	285
ISJ – Introvertní Smyslové typy	286
ISTJ	287
ISFJ	290
Možné slabiny skupiny ISJ	292
<b>12 Závěrem</b>	<b>293</b>
<i>Literatura</i>	296
<i>Jmenný rejstřík</i>	299
<i>Věcný rejstřík</i>	301

## 2 Proč nejsi jako já?

Kořeny soudobého pojetí typologie osobnosti sahají do 20. let minulého století. Jsou spjaty s dílem švýcarského psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga. Ten souhlasil s názorem, že lidské chování není nahodilé, ale má své pravidelnosti. Ty je možno popsat, klasifikovat a předvídat. Na rozdíl od mnoha svých současníků nespatořoval v rozdílech nic psychicky nenormálního, nemocného či deviantního. Tvrdil, že odlišné způsoby chování, které můžeme pozorovat, jsou důsledkem psychických *preferencí* vztahujících se k základním orientacím a funkcím lidské mysli. Kombinací těchto preferencí vznikají osobnostní typy. Typy samy ovšem nevystihují konkrétní chování žádného určitého člověka, jsou to zobecněné rysy, abstrakce, jež drží pohromadě skupiny vlastností.

Tyto preference nám jsou dány již při početí, stejně jako to, zda se o devět měsíců později narodíme jako třeba leváci, děvčátka nebo blondáci. Postupem dozrávání se vyvinou a vytvoří půdorys naší osobnosti. Žádná preference není důležitější nebo významnější než jiná. Jsou to naše sklony k tomu, čemu dáváme přednost čili jak „fungujeme“. Jejich seskupení bude do velké míry určovat to, k čemu budeme v průběhu našich životů přitahováni a čím naopak odpuzováni – k jakým lidem, činnostem a událostem. Jung pomocí preferencí vytvořil „funkcionální“ nebo též „psychologické typy“.

Jung uvedl do psychologické terminologie, ale i do obecné slovní zásoby, řadu pojmů. Nejznámější z nich jsou Extraverze a Introverze. Vedle této dvojice preferencí rozlišoval ještě další základní psychické funkce a orientace, vyskytující se rovněž ve vzájemně neslučitelných dvojicích, dichotomiích: Myšlení a Cítění, iNtuice a Smysly, které si záhy vysvětlíme. Jedna funkce z každého páru má tendenci převládat a druhá je pomocná nebo podpůrná. Psychická preference tedy spočívá v tom, že jedné orientaci nebo funkci z každého páru dáváme přednost před druhou. Je to podobné jako s praváctvím a leváctvím; máme obě ruce, ale jedna bývá šikovnější a častěji a raději ji používáme. Vědomá nadřazenost jedné funkce může být často doprovázena jinou nevědomou funkcí nebo postojem. Tak například, je-li někdo vědomě racionální, bývá často nevědomě iracionální, a naopak.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Srov. Nakonečný, Milan: *Základy psychologie osobnosti*. Praha, Management Press 1993, s. 117.

Jung se k naší lítosti osobnostní typologií ve své další práci již dále nezabýval. Jeho původní dílo z roku 1923 budou patrně schopni číst pouze lidé, kteří si na toto téma chtějí udělat doktorát nebo, jak poznamenává O. Kroeger, jsou beznadějně masochisté. O mnoho let později si podobných rysů lidské povahy, více nebo méně nezávisle na sobě, všimla řada dalších lidí, aniž by mnozí z nich věděli cokoliv o Jungovi a jeho díle, a někteří neměli ani formální psychologické vzdělání. Patřili k nim například John P. Golden, June Singer společně s Mary Loomis, David Keirseý a Marylin Bates, a také nejznámější z nich, matka a dcera Katherine Briggs a Isabel Myers. Sledovali rozdíly v životních stylech různých lidí a kladli si otázky, čím to je, že někteří lidé přistupují k týmž stránkám života tak podobně a jiní zase tak rozdílně. Neušlo jim, že někteří lidé jsou vrženi vírem života do situací jako zaměstnání, školy a postavení, které jsou v nesouladu s jejich přirozenými schopnostmi, a tam tito lidé potom trpí. To je přimělo učinit krok, k němuž velký Carl Gustav nikdy nepřistoupil, totiž vytvořit prakticky použitelný empirický, co možná solidně vědecky ověřený a spolehlivý nástroj pro stanovení osobnostního typu. Vznikly tak například *Golden Personality Profiler*<sup>®</sup>, *The Singer-Loomis Type Deployment Inventory*<sup>®</sup>, *Keirseý Temperament Sorter*<sup>®</sup> či *Myers-Briggs Type Indicator*<sup>®</sup> neboli *MBTI*<sup>®</sup> a další. Tyto nástroje jsou vesměs sice chráněny autorskými právy svých tvůrců, liší se pouze jiným důrazem na tu či onu stránku Jungova pojetí a také odlišnou notací, ale ve většině případů se navzájem velmi podobají. Mnoho hledisek je v nich více nebo méně podobných, už jenom proto, že například jungovská osobnostní dimenze Extraverze a Introverze se dá patrně zjišťovat jenom konečným počtem způsobů. Jejich společnou snahou je stanovit na základě Jungovy teorie i jejich osobní zkušenosti seskupení preferencí určitého člověka a tím napomoci užitečnému a přínosnému využití osobních rozdílů a rozdílnosti mezi lidmi, například skrze poučenou volbu povolání, řešení konfliktů, účinnou komunikaci či týmovou spolupráci.

Tato rodina osobnostních typologií tedy vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho základních tří dimenzí, k nimž je zpravidla připojena čtvrtá, o jejíž původnost a autorství se dodnes vedou spory. Typologie je kombinací čtyř dimenzí, čtyř párů preferencí. Identifikuje tak šestnáct osobnostních typů. Tyto nástroje dosáhly nevídané popularity a mnohdy až nekritického obdivu, které jim nakonec možná někdy spíš uškodily. Svůj typ si zjišťují pracovníci tisíců firem na celém světě, v USA stejně jako v Japonsku, ve Francii i Austrálii, v Brazílii stejně jako na Tchaj-wanu. Ale nejde jenom o lidi ve firmách a na pracovištích, ale i ve školách, poradnách pro výběr partnera nebo povolání. Odhaduje se, že jejich pomocí si každoročně stanoví svůj osobnostní typ několik miliónů lidí.<sup>2</sup>

Proč ten zájem, proč ta popularita? Důvodů je více. Především jsou výsledky této metody pokládány za průkazné a významné. Současně je typologie snadno

<sup>2</sup> Greenberg, Jerald – Baron, Robert A.: *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (4th edition). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon 1993, s. 216.



prakticky použitelným a respektovaným vodítkem například pro vyvážení požadavků určité funkce nebo pracovního místa s profilem uchazeče. Její pomocí se hledají navzájem kompatibilní typy nadřízených a podřízených i složení optimálně vyvážených pracovních týmů, pomáhá rovněž při volbě školy nebo povolání. Nesmírnou výhodou typologie a její uznávanou předností je, že člověka nijak *nehodnotí*. Výrok o typu je popisný. Test inteligence například řadí lidi na škále od shora dolů a jeho výsledky mohou pro někoho být nelichotivé. Neříká, že jeden typ je horší nebo lepší, pouze konstatuje to, „co je“, aniž by vnucoval, co „má být“. Neohrožuje tudíž ničí sebedůvěru a sebeúctu. Naopak, nabízí vysvětlení pro to, proč některé vztahy nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí, a poskytuje nástroj pro to, jak tyto nepříznivé jevy nejenom popsat, vysvětlit, pochopit, ale na základě typologického poznání i napravit. Typologie popisuje preference, zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti. Žádnou z preferencí nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité. Má seriózní teoretické zázemí vycházející z prací respektovaného C. G. Junga a je podložena prověřeným empirickým nástrojem.

Typologie tedy vychází z názoru, že lidské chování nebývá zcela náhodné. Jeden typ lidí má setrvalé dispozice jednat v určitých situacích jedním způsobem, druhý zase jiným způsobem. I když je chování do určité míry ovládáno vůlí, jeho značná část je nevědomá. Většina našeho chování je bezděčná. Neřešíme pokaždé, jak se za těch či oněch okolností zachováme. Právě jako se pokaždé znovu nerozhodujeme, do které ruky vezmeme tužku nebo vidličku, jednáme v mnoha situacích podobně. Naše chování lze vysvětlit a do určité míry i předvídat, protože se drží určitých pravidelností daných typem.

Několikrát bylo použito slovo *preference*. Co Jung psychickými preferencemi myslel?

Preference nevyjadřují vědomou volbu. Jde o vrozený sklon přistupovat k různým situacím určitými způsoby. Mezi preferencemi a chováním „...neexistuje přímá vazba. Preference *nezpůsobují* chování. Chování je *vyjádřením* niterných typových preferencí“.<sup>3</sup> Preference znamená, že daný člověk „dává přednost jednání těmito způsoby a pravděpodobně je i více rozvinul, ale chová se rovněž i opačnými způsoby, i když s menším komfortem a dovedností“.<sup>4</sup> Nemůžeme si tedy vybrat, zda budeme Extraverty o nic více, než že nám na hlavě porostou například tmavé vlasy nebo že budeme leváky. Můžeme se však rozhodnout, že se za určitých okolností zachováme extravertně, i když jsme Introerty, stejně jako se můžeme rozhodnout zvládnout nějaký úkon nepreferovanou rukou. Znamená to však námahu navíc. Naše osobnost se utváří a profiluje kolem psychických

<sup>3</sup> Citovaná v: Judy Allen: Differently Similar: How Type is Expressed Across Cultures. In: *Bulletin of Psychological Type*, Vol. 24, No. 4, Fall 2001, s. 35.

<sup>4</sup> Bayne, Rowan: *The Myers-Briggs Indicator: A Critical Review and Practical Guide*. London, Nelson Thornes 1997, s. 12.

preferencí a ty nám tak pomáhají určovat, jaký je náš převládající přístup k realitě, naše názory a přesvědčení o mezilidských vztazích, naše zájmy a sklony, i způsoby, jakými prospíváme ostatním. Na druhou stranu preference, jak říká Lenore Thomson, neurčují, kdo jsme, o nic více než „jazyk, jímž hovoříme, definuje povahu naší duše“.<sup>5</sup> Preference pouze charakterizují způsob, jímž jsme se naučili účastnit se na životě.

Všechny preference jsou rovnocenné a každá z nich představuje přirozený souhrn nějakých předností a také nedostatků. Každý jsme do nějaké míry například extravertní a do nějaké introvertní. Není známo, že by někdo byl stoprocentní Extravert nebo stoprocentní Introvert. Teoreticky mohou nastat i takovéto extrémy, pravděpodobnost jejich výskytu je však mizivá. Jung netvrdí, že naše preference jsou absolutně stálé. Nemůžeme je změnit, ale postupem času mohou silít i slábnout. Je třeba připomenout, že pojem „preference“ zcela jasně nedefinoval jinak než jako vzájemně se vylučující sklon lidí dávat přednost fungování tím nebo oním způsobem. Preference tedy nemohou existovat vedle sebe současně, protože se navzájem vylučují – buď převládá jedna, nebo druhá. Zaujmout více základních postojů není tedy možné. Člověk je však může vědomým úsilím do určité míry vyladit. Dva páry protikladů na společné ose, například Extraverze-Introverze, se nemohou plně smísit, mohou se však navzájem vyrovnávat. Jung to formuluje následovně:

Inferiorní funkce je vždy spojena s archaickou osobností v nás; v inferiorní funkci jsme všichni primitivové. V našich diferencovaných funkcích jsme civilizovaní a můžeme v nich uplatnit svobodnou vůli, ale když dojde na inferiorní funkci, nic takového jako svobodná vůle neexistuje. Zde máme otevřenou ránu nebo alespoň otevřené dveře, jimiž může vejít cokoliv.<sup>6</sup>

Jung a jeho typologičtí pokračovatelé tedy vycházejí z přesvědčení, které potvrzují moderní výzkumy, že letora, typ či temperament jsou nám dány. Pokud platí, jak již bylo uvedeno, že je o nich „rozhodnuto“ již při početí a jsou tudíž pevně určeny právě tak jako třeba barva očí nebo praváctví, plyne z toho řada důsledků. Jsou-li v chování pravidelnosti, opakující se reakce, má-li jednání nějaké konstanty, pak je jistě možné klasifikovat jeho rozdílnosti. Různosti jsou pak zcela přirozené, nemusí povstávat z nějaké úchytky. Je proto nespravedlivé a hloupé přisuzovat těmto odlišnostem nějaké hodnotící soudy či je ztotožňovat s něčími chybami, nedostatky nebo zlou vůlí. Abychom začali tolerovat a vyrovnávat se s něčí odlišností a nechápali ji jako špatný úmysl, závalu nebo dokonce méněcennost, musí většina z nás na sobě hodně pracovat a urazit dlouhou cestu. Ta začíná poznáním sebe sama.

<sup>5</sup> Thomson, Lenore: *Personality Type: An Owner's Manual*: Boston, MA: Shambala, 1998, s. 23.

<sup>6</sup> Jung, C. G.: „The Symbolic Life“. V: *Collected Works*, Vol. 18, 1976, s. 20.

Výsledkem takovéhoho úsilí pak bude schopnost podívat se na svého bližního, v práci i mimo ni, jinými očima jako na někoho, komu možná zcela nerozumíme, ale také jako na někoho, koho možná začneme lépe snášet a komu postupně budeme i třeba „přicházet na chuť“. Podobně i vy se můžete dočkat toho, že jiní lidé, s nimiž jste si zpočátku třeba příliš nerozuměli, budou mít větší pochopení pro vás a budou se na vás dívat jinak.

Druzí jsou jiní především proto, že jsou jinak zaměřeni. Vrch u nich mají jiné preference psychických funkcí, zatímco ty, které uplatňujeme my sami, mohou být u nich méně výrazné a dokonalé. Naopak naše vlastní nepreference, jimiž se úspěšně se světem vyrovnávají jiné typy, nám jsou k dispozici jen v méněcenné formě. Proto pro ně nemíváme uznání a pokládáme je za méně hodnotné, ne-li zbytečné, v horším případě otravné, rušivé, špatné a zlé.<sup>7</sup> Protiklady mají sklon na sebe narážet, nerozumět si a hlavně nevrážit na ty druhé, protože ti mají ty vlastnosti, které my sami u sebe nevidíme a nemáme vyvinuty. To je běžné v práci, stejně jako ve vztazích mezi partnery, rodiči a dětmi, známými či kolegy v práci. Míváme sklon použít druhé jako „obětní beránky“, házet na ně všechnu vinu za naše neshody a tak si situaci ulehčit.

Obrovskou předností typologických nástrojů je, že jsou příručkou a vodítkem do zkušeností a prožitků druhých. Jak uvádí australský typolog Peter Greyer, „navzdory všem metodám pozorování a úžasným schopnostem empatie u některých z nás... zkušenost druhých je vždy především pouze jejich vlastní. [...] Výsledky typologických nástrojů jsou podnětem pro lepší porozumění tomu, jak své životy zažívají druzí“.<sup>8</sup>

Jedním z cílů tohoto textu je pomoci lidem na pracovišti, spolupracovníkům, manažerům i podřízeným si tyto situace uvědomovat. Vědomým přijetím a cíleným rozvojem vlastní osobnosti, působením na její silné a slabé stránky lze dosáhnout rovnováhy a úplnějšího porozumění svým bližním. Dokážeme tak lépe ocenit jejich jedinečné přínosy, takové, jež možná leží mimo naše schopnosti a možnosti. Tak bude možné předejít vzájemné opozici funkcí vědomého a nevědomého zaměření různých lidí, které se může vyhrotit ve zbytečný a neproduktivní konflikt.

Nejdříve je ale třeba začít u sebe. I zde beze zbytku platí Poloniova rada ze Shakespearova *Hamleta*: „A především: zůstaň sám sobě věrný, a z toho poplyne jak z noci den, že budeš nezáludný také k jiným.“<sup>9</sup> Pokud nezískáme co nejpravdivější obrázek o sobě samých, není pravděpodobné, že bychom byli schopni udělat si jej o jiných.

<sup>7</sup> Srov. Jacobi, J.: *Psychologie C. G. Junga*. Praha, J. Kocourek 1992, s. 14.

<sup>8</sup> Greyer, Peter: Measured Responses: What Some Say and Do. V: *APT Bulletin of Psychological Type*, Vol. 31, No. 2 (2008), s. 38.

<sup>9</sup> Shakespeare, W.: *Hamlet*. (Překlad E. A. Saudek). Praha, Odeon 1983, s. 144.

### 3 Jaký jsem typ?

Typologie vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho tří základních dimenzí charakterizovaných každá párem preferencí. První v označení typu je dvojice naší primární pozornosti na vnější nebo vnitřní svět – *Extraverze-Introverze*. Současně je to i způsob, jakým vydáváme a především obnovujeme naši psychickou energii. Dále je osobnost určena dvojicí *Smysly-iNtuice* neboli preferencí toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí, jakým způsobem získáváme informace. Další dvojice *Myšlení-Citění* určuje styl, jímž získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Novodobí typologové tuto trojici obohatili o další, v Jungově práci pouze nevyřčeně obsaženou dimenzi *Usuzování-Vnímání*, jak je nazývána u Keirseya, Singer-Loomis či Myers-Briggs, nebo *organizování-Adaptování* u Goldeny. Je to náš oblíbený způsob, jímž si chceme uspořádat život a náš vnější svět. Jung sám preference nijak precizně nedefinoval, popisuje je jako sklon lidí dávat přednost tomu či onomu způsobu jednání, tak jako praváci dávají přednost dělat více činností a složitější úkony pravou rukou a leváci zase naopak.

Systém jungovské osobnostní typologie je tedy tvořen čtyřmi rozměry. Každý z nich má dvě krajnosti, meze, mezi nimiž se rozprostírá pole našich preferencí. Pro každý z krajních bodů těchto rozměrů existuje písmenné označení, vycházející z jejich anglických názvů, které jsou shodou okolností v některých případech shodné i s jejich českou podobou. Oněch osm písmen tvoří abecedu jakéhosi mezinárodního typologického esperanta, jímž lidé znalí tohoto systému komunikují a dorozumívají se. Extraverze bývá označována písmenkem „E“ a Introverze písmenkem „I“. Pokud dáváme přednost Extraverzi, objevuje se v označení našeho typu „E“, a v opačném případě příklonu k Introverzi písmenko „I“. Jungovská typologie tak pomocí kombinace čtyř párů písmen, označujících polaritu psychických funkcí, vymezuje celkem šestnáct osobnostních typů. Kolem nich se strukturuje a krystalizuje naše osobnost, formují se naše obvyklé postoje a přístupy. Kombinací osmi dvojic vzniká šestnáct typů, z nichž do jednoho patříme.

Nejspolehlivější způsob, jak stanovit svůj osobnostní typ, je pravdivě vyplnit hodnověrný platný osobnostní dotazník nebo se zúčastnit semináře vedeného kvalifikovaným školitelem. Následující řádky vám pomohou v jeho identifikaci prostřednictvím popisů charakteristik, jimiž je typologická soustava definována.

**Michal Čákrť**

**TYPOLOGIE  
OSOBNOSTI  
PRO MANAŽERY**

**Manažerské styly, rozhodování,  
komunikace, konflikty, týmová  
práce, time management a změny**

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 389. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 2., rozšířené a přepracované

Sazba CADIS, DTP Studio, Praha

Výtiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-201-7

Doporučená cena 390 Kč