

ESTJ

Ludzie typu ESTJ stanowią około 13% całej populacji. Są to osoby w bardzo bliskim związku z rzeczywistością. Dobrze znają swe środowisko, zarówno domowe, jak i w pracy. **Dominująca funkcja myślenia (T) jest obsługiwana przez procesy zmysłowe skierowane do wewnątrz (S)**, co w rezultacie daje ultra realistyczne podejście do życia. Przeważnie nie dowierzają wątłym przejawom swojej skartłowaciałej intuicji i nie słuchają sygnałów od osłabionych uczuć. Są dumni z tego, że niełatwo ich zbałamucić i przekonać za pomocą byle reklamy lub marnej agitacji. Zanim rozpoczną pracę lub przyłączą się do jakiegoś klubu, partii politycznej lub spółki, przeprowadzą bardzo dokładną i głęboką analizę.

Lubią taką działalność, w której wyniki są szybko widoczne i wyraźne. Nie znoszą przenoszenia abstrakcyjnych teorii do praktyki. Są doskonałymi organizatorami i świetnymi menedżerami, ale raczej w sensie administratorów niż wodzów i wieszczów przychodzących z nowymi ideami. Potrafią konstruować procesy i procedury, sporządzać szczegółowe instrukcje i przepisy. Z lekką przesadą można powiedzieć, że najbardziej lubią „książki kucharskie” z przepisami, które często przerabiają po swojemu. Czują się dobrze, kiedy sprawy idą jak należy, prawidłowo. Nie rozumieją ludzi, którzy nie potrafią korzystać w pracy z doświadczeń i umiejętności osób wykonujących podobne czynności przed nimi.

ESTJ są lojalni wobec instytucji, do których należą. Jako partnerzy, pracownicy czy wolontariusze są zazwyczaj solidni i ofiarni. Wiedzą, co to znaczy wywiązywać się z obowiązków, nie unikają odpowiedzialności, nawet w sytuacjach kiedy wymaga to wielkiego poświęcenia i ofiarności. W związku ze swoją solidnością i przewidywalnym zachowaniem szybko awansują i często piastują odpowiedzialne funkcje. ESTJ potrafią bardzo dobrze propagować i sprzedawać swoje umiejętności i zalety. Może się zdarzyć, że nie będą poświęcali zbyt wiele uwagi stanowisku i odczuciom innych osób. Czasem kończy się to tak, że decyzję podejmą zbyt pochopnie i nagle stwierdzają, że nikt ich nie popiera. Niestety, cecha ta ma tendencję nasilania się w miarę jak ESTJ wspinają się po drabinie kariery. Jeżeli będą mieli wrażenie, że tracą kontrolę, stracą też głowę. W takich wypadkach łatwo ulegają namiętej pokusie zrobienia wszystkiego po swojemu, przeforsowania swego rozwiązania nawet siłą. Są hałaśliwi, chłodni, zachowują się autokratycznie i swemu otoczeniu dostarczają wielu stresów. Często zdarza się, że nie potrafią wysłuchać na przykład swoich podwładnych lub innych osób w sprawie, o której sami powiedzieli, że nikt nie jest bardziej kompetentny od nich i w związku z tym nie ma nic do gadania. Na pewno wyjdzie im na korzyść rozwijanie zdolności do słuchania poglądów innych, które nie są zgodne z ich własnymi, bez względu na to, czy pochodzą od partnerów, kolegów, podwładnych w pracy czy od dzieci.

Bywają osobami towarzyskimi, nie unikają imprez, uroczystości i innych zdarzeń, gdzie mogą błyszczeć w konwersacji i sypać dowcipami. Nie ukrywają swoich poglądów na przeróżne sprawy i często mówią o nich nawet niepytani. Bez względu na to, czy są dla nas sympatyczni czy nie, obcując z nimi, wiemy, na czym stoimy. Ze wszystkich typów osobowości najbardziej odpowiadają konwencjonalnemu stereotypowi męskiemu. Każdy z elementów: (E) – ekstrawersja, (S) – zmysły, (T) – myślenie i (J) – ocenianie w ramach swojej grupy bardziej się skłania do obiektywnie chłodniejszej i bardziej twardej strony alternatyw preferencji. W tym typie pomiędzy mężczyznami i kobietami istnieją znaczące różnice.

Mężczyźni z tej grupy bardziej niż z innych przypominają wiecznych chłopców. Ich poglądy i poczucie humoru są najbardziej seksistowskie, a nawet, jak podają niektórzy autorzy, może mieć odcień rasistowski. Jest bardzo prawdopodobne, że ze wszystkich typów temperamentu to właśnie

oni wyrażają opinię w rodzaju: „Kobieta sobie z tym nie poradzi” albo „Włosi są tacy, a skośnoocy są owacy” itp. Są towarzyscy, asertywni, praktyczni, mają ustalone poglądy i decyzje. Są to osoby, które w naszej kulturze prezentują ucieleśnienie obrońcy i żywiciela. Powinni jednak wiedzieć o tym, że choć mało kiedy myślą się w sprawach rzeczowych, to bardzo często mają mylne poglądy na temat innych. Winna jest temu ich niewykształcona intuicja (N) i zaniedbane uczucia (F to u nich najsłabsza funkcja). W swoich opiniach bywają zatwardziali i reagują na przykład w ten sposób: „Nie wiem, jak dobrze ty go znasz, ale dla mnie jest to po prostu jełop!”.

Ich przedstawiciele rodzaju żeńskiego nie mają w zasadzie problemów ze swoją kobiecością. Mogą mieć czasem dylemat, czy przyjąć rolę kobiety asertywnej, zdecydowanej czy też delikatnej, raczej pasywnej i zdolnej do dostosowania się żony i matki. Wynika to z przeciwstawnych tendencji w ich osobowości. Ekstrawertyczny sposób myślenia ET zmierza w kierunku nonkonformizmu i swoistego chłodu, a ich oceniające obserwowanie SJ nawołuje do tradycyjnego zwiadu z typowo kobiecą rolą: opieką nad ogniskiem domowym, ochroną stołu i łoża. Czasami mają więcej dzieci niż osoby o podobnej jak one pozycji społecznej i zawodowej, ale bywają też bezdzietne. Pomimo, że kobiety tego typu dość często awansują i odnoszą sukcesy zawodowe, to ich wewnętrzne dylematy pozostają bardzo długo nierozwiązane. Częściej niż w innych przypadkach zdarza się, że wysyłają sprzeczne sygnały. Z jednej strony ubierają się przesadnie kobieco – koroneczki i falbaneczki, najchętniej różowe, ale zachowanie ich nie koresponduje z tym widokiem: delikatnym kobiecym głosikiem wydają męskie komendy swoim podwładnym. Z drugiej strony mogą ubierać się w spodnie, mówić głosem niezbyt wysokim, ale używać słownika bardzo kobiecego i chwalić innych. Przeważnie ta sprzeczność przejawia się już w dzieciństwie, kiedy dziewczynki typu ESTJ zachowują się jak chłopcy, a mamusi wciąż je muszą napominać, że dziewczynki tak nie robią i to nie wypada. Kobiety tego typu mają skłonność do seksizmu. Z ich szeregów rekrutują się walczące feministki i ich zajadłe przeciwniczki, których argumentem będzie frustracja tych pierwszych. Jeżeli usłyszycie opinię mniej więcej taką, że kobieta nie nadaje się do czegoś, na przykład na stanowisko kierownicze, że to niemożliwe, aby być podwładnym takiej osoby, to jest niemal pewne, że chodzi tu o ESTJ. Kobiety tego typu znacznie częściej niż inne zajmują się „męskimi” czynnościami. Mogą grać z panami w tenisa jako równorzędne partnerki, od czasu do czasu pójść z nimi na piwo, zagrać w karty i nie zemdleją, kiedy usłyszą jakieś soczyste słówko.

ESTJ dobrze się czują w tradycyjnych i szanowanych instytucjach. Są z nimi wewnątrznie, instynktownie związani i nie przyjmują poglądów nikogo, kto chciałby te instytucje likwidować lub zmieniać. Wynika z tego ich specyficzne, dla innych niezrozumiałe zachowanie. ESTJ szanują hierarchię. Jeżeli przyszli do kogoś z wizytą lub są członkami grupy lub ekipy, której nie przewodniczą, to uznają, że rządzi tam gospodarz lub szef i łatwo podporządkowują się ich poleceniom i wskazówkom. Jeśli za jakiś czas role się odwrócą, to będą potrafili wymagać od tych samych ludzi subordynacji i posłuszeństwa. Taka postawa zaskakuje wiele osób, które myślą, że to przejaw chęci odegrania się. W zachowaniu ESTJ nie ma jednak nic osobistego. Jest to dla niego zachowanie logiczne i spójne moralnie. Nadrzędność i podrzędność, prawo i autorytet nie są sprawą ludzi, ale systemu.

W życiu prywatnym wszystko odbywa się zgodnie z tradycją i normą. Wszystko ma swoje miejsce – dosłownie i w przenośni. ESTJ z rozbijającą szczerością oczekują, że wszystko będzie również nadal na swoim miejscu. Ich środowisko to porządek, ciągłość i organizacja. Praca i rodzina są dla nich miejscem, gdzie wszystko musi być kierowane. Ich dzieci mają prawdopodobnie listę zadań, kółek i innych czynności. Podobnie jest z podwładnymi. Słupami granicznymi w ich życiu są

starannie zorganizowane i zaplanowane dni, ciężka praca i system nagród według zasług. Relaks, zabawa i rozrywka są też częścią rozkładu i są przydzielane każdemu tak, jak na to zapracował. Dobra praca jest nagradzana. Uważają zresztą, że dobrze wykonana, produktywna praca jest sama w sobie pewnym rodzajem odpoczynku. Harmonię można uzyskać poprzez staranne dotrzymywanie reguł, zasad i procedur.

Jeżeli lubią ciągłość, to dobrze czują się w środowisku dynamicznym i wśród osób nieustannie ze sobą współzawodniczących, bo wtedy mogą dać upust swym męskim skłonnościom. Już od dzieciństwa mają dość ciekawą cechę – lubią rozkazywać, nawet swoim rodzicom. Chcą w ten sposób osiągnąć dwa cele – z jednej strony pragną, aby rodzice byli czułymi, kochającymi istotami, otaczającymi ich ochroną, a z drugiej zaś chcą, aby ktoś stale im potwierdzał, że za pomocą silnej ręki są w stanie zaprowadzić ład i porządek. Będą wprawdzie pozornie klócić się i protestować w codziennych sytuacjach, a to że nie zjedzą tej porcji wątróbki, a to że nie pójdą jeszcze do łóżka, ale z perspektywy czasu będą szanować tylko takie osoby, które używając swego autorytetu, zmuszą je do zrobienia jakiejś ściśle określonej rzeczy. Na zawsze stracą respekt do tych, którzy ustąpią i okażą się mięczakami. Ten stały sposób testowania i próby sił trwa do dorosłości i doprowadza ich podwładnych, a czasem i niedoinformowanych przełożonych, do rozpacz. Tymczasem ESTJ po prostu sprawdzają, czy mogą polegać na swoich ludziach, czy są to właściwe osoby na właściwym miejscu. Dotyczy to także szefów.

ENTJ

Podaje się, że ta grupa tworzy jedynie 5% populacji, występuje więc dość rzadko. Keirsey i Bates twierdzą, że jeżeli trzeba by było opisać ją jednym słowem, to byłoby to „dowódca”. Odzwierciedla to olbrzymią potrzebę kontrolowania spraw. Dowodzenie jest ich wewnętrzną siłą i pragnieniem. Przejawia się ono bardzo wcześnie, już w dzieciństwie, kiedy chcą podporządkować sobie kolegów. **Ukierunkowanie i energia tych z natury bardzo silnych osób skierowane są na zewnątrz (E), do świata, który oferuje przeróżne możliwości, szereg znaczeń i połączeń uchwyconych przez intuicję (N).** W dalszej kolejności są one zmieniane przez systemy i produkty (T), a wszystko dzieje się z rozmysłem, we właściwym czasie i w sposób uporządkowany (J). ENTJ mają silną potrzebę organizowania i przygotowywania ludzi do osiągnięcia jakichś, być może oddalonych celów. Mają doskonale rozwinięty zmysł myślenia empirycznego oraz ekstrawertycznego i obiektywnego postrzegania świata, dzięki czemu potrafią szybko i sprawnie swoje otoczenie uporządkować, uogólnić, podsumować, prędko i łatwo znajdują dowody na poparcie swoich tez. Skierowane na zewnątrz myślenie jest uzupełniane przez ukierunkowaną do wewnątrz intuicję. W centrum ich zainteresowania znajdują się plany i wyobrażenia osadzone w ramach szerokich możliwości. W przedstawianiu wariantów rozwiązań mogą się świetnie uzupełniać z ESTJ, ale nie zgodziliby się co do tego, czy te warianty wynikają z faktów czy z przemyśleń. ESTJ stawiają czoła faktom, tworząc plany i procedury. ENTJ w tej sytuacji zajmują się raczej strategią i celami zmierzającymi daleko poza granice rzeczywistości wokół nich, tego co jest tu, co jasne i znajome. Funkcję oceniającą wzmacnia umiejętność zrozumienia sensu faktu i rzeczy w różnorodnych kombinacjach i asocjacjach. Ponieważ jest zwrócona w przód (J) i na zewnątrz (E), to osoby te nie są najlepsze w myśleniu introwertywnym, w analizie i przechowywaniu informacji. Pod tym względem mogą się korzystnie połączyć z INTP lub ENTP, którym mogą pomóc tym właśnie sposobem reakcji. Jeżeli nie uda im się wprowadzić w rozsądnych granicach trzeciej funkcji (S) do eksperymentów myślowych, to wynikiem ich rozważań może być czysta fantazja. Ci ENTJ, którzy odnoszą sukcesy, odznaczają się właśnie tym, że potrafią przeciwstawić swoje rzeczywiste wizje czystym faktom.

Dla ENTJ życie polega na konfrontacjach, sporach, debatach i potyczkach z innymi, których jedynym celem jest nauczenie się czegoś i samodoskonalenie. ENTJ idzie przez życie, zajadłe się kłóćcąc, ale nie w pejoratywnym znaczeniu tego słowa. Traktuje to raczej jako proces obiektywny. Dla wielu osób takie kontrakty i potyczki mogą być bardzo nieprzyjemne. ENTJ nie zachowuje się wobec kogokolwiek wrogo, to jest jego sposób na życie. Ponadto wielu osobom przeszkadza fakt, że ENTJ zawsze zakłada, że ma rację, chyba że ktoś udowodni mu, że jest inaczej. Większość osób potrafi się przyznać do błędu lub niewiedzy na temat danej sprawy, natomiast ENTJ rozumuje następująco: „Jeżeli ktoś uważa, że nie mam racji, musi ze mną walczyć”. Takie stanowisko odnosi pozytywny rezultat jedynie w przypadku, kiedy w najbliższym otoczeniu znajdzie się ktoś dostatecznie zdesperowany, aby przystąpić do próby sił. Wynik takiej potyczki może być dwojaki. Jeżeli wyjdzie na jaw, że ENTJ nie ma racji, to okaże zwykle szczerzy szacunek i podziw dla osoby, która miała tyle siły, aby mu się przeciwstawić i zwyciężyć. Będzie też czuł wdzięczność za to, że mógł się czegoś nauczyć i w ten sposób zwiększyć swoją szansę na to, aby mieć rację w przyszłości. Dla ENTJ wynik ma takie samo znaczenie, jak to, że ktoś w ogóle rzucił mu rękawicę. Kiedy się okaże, że to ENTJ miał rzeczywiście rację, to z pewnością uzna, że to lepiej dla obu stron. Potraktuje to jako weryfikację

tego, co obowiązuje i powinno być dla wszystkich oczywiste. Ludzie, którzy nie potrafią się przeciwstawić takim osobom i walczyć do upadłego, są dla nich co najmniej tchórzami i są przez nich traktowani jak powietrze. Wszyscy ENTJ mają za nic osoby tak słabego charakteru i z lubością potrafią je „rozdeptać”. Szanują natomiast tych, którzy z otwartą przyłbicą potrafią się im przeciwstawić. Co ciekawe, wszelkie konfrontacje i pojedynki nie są przez ENTJ traktowane osobiście. Często dążą do takich sytuacji, a wręcz je prowokują. Są przeświadczeni, że lepiej kogoś wyzwąć na pojedynek i przegrać, niż zrezygnować z możliwości konfrontacji swoich zdolności, poglądów czy zdania. Problem polega na tym, że nie wszyscy mają potrzebę bycia niezależnym i niezawisłym i nieustannie chcą stawać w ogniu walki. Jest wiele osób, które chcą po prostu usłyszeć, czego się od nich wymaga, i nie robią z tym niepotrzebnych ceregieli. Po południu chcą spokojnie i z czystym sumieniem iść do domu i odpocząć po pracy. Ten rodzaj mentalności potrafi ENTJ rozwścieczyć do nieprzytomności.

ENTJ często piastują wysokie stanowiska, lubią sprawować funkcje kierownicze. Są niebywale oddani swojej pracy, czasem do tego stopnia, że zapominają o innych elementach życia. Z chwilą objęcia przez nich stanowiska kierowniczego zazwyczaj kończy się marnotrawstwo, przestoje, bezcelowe dreptanie w miejscu, niezdecydowanie. Czasem bywa tak dlatego, że ENTJ bez żalu żegnają się z tymi, którzy zawinili. Myślą pozytywnie, a postępują chirurgicznie. O wiele bardziej skupiają się na pomysłach, zasadach, ideach czy wizjach. Podobnie jak ESTJ podejmują czasem decyzje w sposób bezosobowy, a nawet nieczuły i niekiedy wywołują tym poczucie krzywdy, które może poważnie zagrozić realizacji ich decyzji. Wówczas są bardzo zdziwieni faktem, że kogoś zranili. Nie mogą pojąć, jak ktoś mógł się obrazić i jak takie głupstewka mogą stanąć na drodze jego doskonałym i korzystnym dla wszystkich rozwiązaniom. Podobnie jak w przypadku ESTJ, mogą wiele zyskać, zwracając uwagę na element uczuć, nie jest to jednak dla nich łatwe zadanie.

ENTJ bywają generałami. Przeważnie są mistrzami słowa w każdej dziedzinie. Potrafią się wyrazić jasno i ściśle, sięgnąć do sedna sprawy, opanowali więc najlepszą wersję komunikacji. Nikt z ich otoczenia nie wątpi w to, kto tu rządzi. Od swoich partnerów, zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym, oczekują silnej osobowości. Takiej, która nie obawia się żadnej konfrontacji. To istoty samodzielne o szerokich zainteresowaniach i zdrowym poczuciu własnej wartości. Ich styl zarządzania jest wyraźnie nacechowany skłonnością do autonomii i niezależności. Od podwładnych wymagają, aby byli aktywni, twórczy i umieli bronić własnych poglądów. Nie lubią ludzi-chorągiewek. Utrudnia im to wybór partnera, ponieważ najbardziej odpowiadali by im NTJ, a tych jest mało. Dotyczy to w szczególności kobiet. Podobnie jak ich pokrewny typ – ESTJ, kobiety typu ENTJ nie są ucieleśnieniem tradycyjnego kobiecego ideału. Z powodu gotowości do konfrontacji i elokwencji posuniętej do granic arogancji przedstawicielki płci pięknej tego typu mogą znaleźć się w izolacji i to większej, niż typ ekstrawertyczny jest w stanie znieść przez długi czas. Ponieważ nie potrafią pojąć, jaka jest tego przyczyna, mogą zacząć się zachowywać jeszcze bardziej nienaturalnie i bezdusznie. Zdarza się, że inni określoną postawę odbierają jako wybuch gniewu, a to tylko ENTJ nie był w stanie pohamować swego zachwytu lub zaangażowania w jakąś sprawę. Trudno jest im udowodnić, że nie złościł się, a tylko cieszył, ponieważ funkcja (F) jest u nich najśłabsza. Jeżeli chodzi o relacje z mężczyznami, to dla wielu z nich przyjęcie bolesnych i bezlitosnych uwag ze strony kobiety stanowi poważny problem. Kobiety typu ENTJ mają szczególną skłonność do wyjawiania nieprzyjemnych prawd. Lepiej byłoby, aby w takich sytuacjach uważały na to, aby podkreślić, że nie traktują sprawy z zawziętością, starają się być obiektywne i są zdolne do konstruktywnej rozmowy ze swoim partnerem. Powinny skorzystać z naturalnego kobiecego uroku i przekonać mężczyzn, że nie lubują się w osobistych argumentach, choć czasami może to tak wyglądać.

ENTJ nie czują się dobrze w pracy, w której nie jest wymagana wyobraźnia i intuicja. Lubią otoczenie, w którym będą musieli się uporać z ambitnymi zadaniami i rozwiązywać skomplikowane problemy. Dobrze radzą sobie również tam, gdzie trzeba szukać nowych rozwiązań i procedur, używać dróg, którymi nikt jeszcze nie chodził. Należy pamiętać, że chociaż ENTJ bardzo sobie cenią swą niezależność, to lepiej funkcjonują w jakiejś grupie niż jako samotni strzelcy. Jest to związane z ich skłonnością do struktur i organizacji. Tym różnią się od swoich „sąsiadów” ENTP, którzy chętniej ryzykują i mają szansę więcej stracić, ale i więcej zyskać.

ENTJ interesuje szersza perspektywa, a nie szczegóły, co jest wspólną cechą wszystkich typów intuicyjnych. Jeżeli coś nie wychodzi zgodnie z ich wyobrażeniem, stają się niecierpliwi. Przejawia się to tym, że stają się marudni, kapryśni, skarżą się na różne drobnostki i mają maniackalne pragnienie pchnięcia spraw do przodu. Ich zazwyczaj bardzo silne *ego* może wywołać w nich iluzję, że wszystko można załatwić za pomocą brutalnej siły, co przeważnie bywa bardzo mylące. Kiedy się to nie powiedzie, przychodzi stres, zawód i poczucie niższości, często niewspółmierne do zdarzenia. Wpadną w pułapkę samokrytyki i wściekłości na samego siebie. Pod względem krytyki mało kto może się równać z ENTJ. Nie przebijają w słowach, są chłodni jak stal i mocni jak skała. Jeżeli zechcą, potrafią być niszczącą siłą dla siebie i dla innych.

Jeżeli pracują na stanowisku kierowniczym i nie potrafią pozyskać do współpracy osób z rozwiniętym postrzeganiem zmysłowym i uczuciami, to może się zdarzyć, że niewłaściwie ocenią rzeczowy lub ludzki aspekt danej sytuacji. Jako podwładni, przełożeni lub koledzy nie potrafią zrozumieć, jak ktoś może potraktować ich konfrontacyjny styl pracy jako osobistą napaść, a nie jako najlepszą drogę do osiągnięcia optymalnego wyniku. Dla ich świata istotne jest zaiskrzenie – konfrontacja pomysłów i poglądów. W kontaktach z nimi należy brać pod uwagę to, że dla nich sukces oznacza to, co osiągnęli, a nie to czy i jak są lubiani. Każdy, kto zamierza z nimi współpracować, musi wiedzieć, że może to być z jednej strony wspaniałe, a z drugiej męczące, bez chwili spokoju.

ESFJ

Wiadomo, że ESFJ stanowi najbardziej towarzyski typ. Takie osoby dosłownie rozkwitają w kontaktach z innymi. Mają skłonności do idealizowania kogokolwiek lub czegokolwiek – tego co aktualnie jest w centrum ich zainteresowania. Reprezentują około 13% populacji, a kluczem do ich duszy jest *harmonia* i *życzliwość*.

Ich delikatną i opiekuńczą naturę formują **ekstrawertyczne uczucia (EF)**, co wyprowadza ich poza horyzonty własnych potrzeb. Głównie służą innym. Potrafią zauważyć szczegóły dotyczące zarówno rzeczy, jak i ludzi (S). To jest ich funkcja pomocnicza i skierowana jest do wewnątrz, co oznacza, że szczegóły dotyczące informacji, danych, sprawozdań, regularnych wydarzeń, wzorów i innych podmiotów zewnętrznych są przez nich analizowane wewnątrz, za pomocą introspekcji, odczuć, jakie w nich wywołują. Funkcja oceniania (J) zapewnia, że ich działania będą dobrze zorganizowane. O ile typy ETJ mają na ogół cechy męskie, to tu jest wręcz odwrotnie. Mężczyźni tego typu nie mają potrzeby mocnego trzymania wodzy i stałego kontrolowania spraw, zwłaszcza jeżeli odbywa się to kosztem potrzeb i życzeń innych. Przeżywają również wewnętrzne konflikty pomiędzy męskim elementem SJ, czasem nazywanym stabilizującym i tradycyjnym, a EF preferującym cechy opiekuńcze, wrażliwość oraz serdeczne i czułe zachowanie.

Od ESFJ promieniuje przyjaźń i życzliwość. Są doskonałymi gospodarzami, u których każdy czuje się dobrze, chociażby dlatego, że po pierwszym przedstawieniu się nowych osób od razu zapamiętują, jak kto się nazywa. Są wrażliwi na potrzeby innych i nie skąpią wysiłku, aby je zaspokoić. Sensem ich życia są relacje i kontakty z ludźmi. W rozmowie często wracają do nostalgicznych wspomnień. Pielęgnują tradycję w najlepszym sensie tego słowa. Nigdy nie zapomną o rocznicy lub innych ważnych dniach. Rani ich bardzo brak zainteresowania ze strony innych. Potrzebują stałego doceniania i potwierdzania sympatii dla swojej osoby. Zauważają, jaki wyraz twarzy mają i co robią osoby, z którymi przebywają. Na podstawie norm społecznych formułują sobie zdanie na ich temat. Jeżeli na krótki czas są odizolowani od towarzystwa, czują się nieswojo, niemalże jak w więzieniu.

Najlepiej im się powodzi w pracy, gdzie przebywają z ludźmi, mogą im służyć i pomagać. Są doskonałymi sprzedawcami, pracują w służbie zdrowia i w szkołach. Odbiorcy ich usług otrzymują nie tylko pieniądze, ale bardzo osobistą relację. Nie powinni zajmować funkcji, gdzie zakłada się konieczność chłodnej rezerwy i bezosobowej analizy czy wprowadzania abstrakcyjnych teorii. Gdyby zostali sędziami, to wypuszczaliby podsądnych, jako urzędnicy podatkowi nie ściągaliby podatków. Ludziom tego typu najczęściej ze wszystkich udaje się realizować marzenia o tym, kim będą, dlatego nie jest dziwne, że w miejscu pracy zatrzymują się na dłużej.

Osoby typu ESFJ bywają subordynowanymi podwładnymi, którzy szanują swoich przełożonych i stosują się do poleceń. Solidnie wypełniają swoje obowiązki, czczą autorytety i stronią od krytyki swoich pryncypałów. Są zadowoleni, kiedy sprawy załatwiane są szybko, sprawnie i profesjonalnie. Zwykłe czynności idą utartym torem według planu, a wszystko ma swoje miejsce. Lubią, kiedy wciąż są zapewniani o swojej użyteczności, a także o tym, że wszyscy ich lubią. Na sprawdzanie tych faktów poświęcają wiele energii. Jeżeli nie otrzymują zapewnień w ostatecznej mierze lub myślą, że w czymś zawinili, wpadają w melancholię i depresję graniczącą z autodestrukcją. Chętnie uczestniczą w dyskusji na temat problemów lub wydarzeń w życiu kolegów, ale kiedy rozmowa przejdzie od konkretów do bardziej abstrakcyjnych zagadnień, tracą zainteresowanie.

Nieobca jest im ostrożność i przezorność. Mają tendencje do pesymistycznych przewidywań co do rozwoju wydarzeń, a ich niepokój jest tak autentyczny, że aż zaraźliwy. Jeżeli nie chcą, aby

ludzie od nich stronili, powinni nauczyć się trochę panować nad swymi złymi przeczuciami. Otoczenie może w nich widzieć wrony, które kraczą, aby rzeczywiście przywołać nieszczęście lub plagę. ESFJ potrafi wyrazić swe zdumienie i wręcz zawód, że tym „nieodpowiedzialnym” elementem znowu się udało i nie dostali nauczki. Bardzo trudno jest im przyznać się do problemów dotyczących relacji z ludźmi, na których im zależy. Niełatwo jest im pogodzić się z pomyłkami w tej kwestii.

W roli menedżerów odznaczają się kilkoma ciekawymi cechami. Po pierwsze – trudno znaleźć kobietę tego typu na wysokim lub nawet średniego szczebla stanowisku kierowniczym. Jak wiemy, ESFJ należy do tradycjonalistów, którzy uważają zarządzanie za męską sprawę. Przedstawicielki płci pięknej tego typu często odrzucają propozycje awansu i z ulgą przekazują je mężczyznom. Dzieje się to nawet w zawodach, w których kobiety dominują – w szkolnictwie, służbie zdrowia itp. Takie postępowanie może kobiety innego typu doprowadzać do pasji, mogą powiedzieć na przykład: „Jak ty możesz godzić się na coś takiego, my nie chcemy, aby rządził nami jakiś facet!”.

Mężczyźni z tej grupy zachowują się inaczej. Przeważnie nie odrzucają możliwości awansu, ponieważ zgodnie z tradycyjnym podejściem postrzegają to jako typowo męskie zadanie. Osobie niezorientowanej, z jakim typem osobowości ma do czynienia, mogą się w roli szefa wydawać przedziwną osobą. W towarzystwie mężczyzn dają upust swym męskim cechom w mowie i w działaniu, a w towarzystwie kobiet potrafią zachować się nienagannie i zgodnie z etykietą. Jak wytłumaczyć tę sprzeczność u człowieka, który z chłopakami strzeli sobie kielicha, a za chwilę już jest wzorem kultury i ogłady? Nie jest to ani schizofrenia, ani hipokryzja. Z punktu widzenia ESFJ to spójny i normalny sposób zachowania. Rozumieją oni bowiem, że sukces wymaga umiejętności elastyczności i dostosowywania się do warunków. Są w stanie w jednej chwili pokazać swój tradycjonalistyczny element osobowości SJ i równocześnie uwolnić funkcję EF do wychodzenia naprzeciw którymś oczekiwaniom.

Zalety ESFJ jako menedżera są liczne i różnorodne. Są staranni, punktualni, odpowiedzialni i produktywni, a także zainteresowani innymi. Potrafią znaleźć równowagę pomiędzy kierowaniem procesem produkcji, czyli przede wszystkim ludźmi, a wypełnianiem zadań, czyli produktem. Potrafią rozpoznać, kiedy należy popuścić, a kiedy przycisnąć, kiedy ludzi należy zostawić w spokoju, a kiedy interweniować. Ich rola kierownika jest przepełniona poczuciem obowiązku, lojalnością i moralnością, których oczekują też od pozostałych współpracowników. Oddanie pracy osiąga takie rozmiary, że można powiedzieć o nich z lekką przesadą, że wzięli z firmą ślub.

Jednak każdy kij ma dwa końce i ich zalety mogą okazać się niekorzystne. Ludzie mają skłonność do wykorzystywania ich dobroci i łatwowierności. W trudnej sytuacji przyciśnięty do muru ESFJ ma skłonności do ustępowania nawet tam, gdzie należałoby walczyć. Może to mieć dwojakie konsekwencje – po pierwsze może to być pretekstem do kolejnego wykorzystywania ich dobroci i słabości, a po drugie odczuwają to jako porażkę i wściekłość i będą kompensować to poza pracą. To właśnie ESFJ najczęściej udaje, że nic się nie stało, zrobi kawę dla wszystkich lub zafunduje piwo, bo przecież nadal jesteśmy przyjaciółmi. Chce załagodzić sytuację i zapobiec konfrontacji. Jeżeli ktoś w trakcie debaty podniesie na ESFJ głos czy nie zgodzi się z jego poglądami, może być to interpretowane jako wyraz wrogości, który zupełnie wyklucza możliwość przyszłej współpracy czy nawiązania przyjacielskich stosunków. W wyniku takiej sytuacji ESFJ znajdzie się na pograniczu traumatycznego paraliżu i może stracić kontrolę nad sobą i nad otoczeniem. Dla ESFJ konieczne jest uporanie się z faktem, że brak zgodności, nieporozumienia i konflikty są zupełnie na miejscu. Z dłuższej perspektywy o wiele bardziej pomocne jest utrzymywanie swego stanowiska niż ustępowanie ze swoich pozycji w imię idyllicznej harmonii i współpracy. Dzieje się tak wówczas, gdy ktoś tylko tupnie lub wrzaśnie –

ESFJ wpada w popłoch. Bardzo istotną umiejętnością, która przydałaby się ESFJ nie tylko w pracy menedżera, jest podejście do konfliktów. Musi umieć je rozwiązywać, a nie omijać! Należy mu przypominać, że konfrontacje są sposobem na twórczą pracę i zwiększenie wydajności, a w większości przypadków nie są skierowane przeciwko jego osobie.

ENFJ

Decydującym elementem ich osobowości jest **skierowana na zewnątrz energia (E)**. **Postrzegają świat za pomocą uczuć (F)**. Funkcją pomocniczą jest intuicja (N). Wciąż spekulują i badają, co chcieliby w tej sytuacji zrobić, jak zachowaliby się wobec nich inni itp.

Kombinacja ENF powoduje, że przy ocenianiu innych biorą pod uwagę przede wszystkim potencjalne możliwości ukryte w ludziach, a dopiero w mniejszym stopniu aktualne warunki. Przejawia się to w nieprzeciętnej zdolności do empatii, wczuwania się i chęci przyjmowania na siebie brzemienia innych ludzi. Może się zdarzyć, że nadmiar intuicji i oderwanie od faktu będą miały dla nich niesprzyjające skutki. Przy podejmowaniu istotnych decyzji jest dla nich korzystne konsultowanie się z kimś, kto inklinuje do myślenia i logicznych analiz, kimś typu T. Jeżeli chodzi o motywacje i zamiary innych, to zwykle ich przeczucia się sprawdzają. Swoją egzystencję organizują w perspektywie przyszłych wydarzeń i starannie realizują program dnia, tygodnia i większych jednostek czasowych – jest to typowe dla funkcji oceniania (J). ENFJ kochają życie i chcą je dobrze zaplanować. Pracę i zabawę wpisują do kalendarza i jeśli coś zapiszą, to z pewnością to wykonają. W całej populacji ludzkiej jest ich zaledwie 5%.

We wszelkich organizacjach są niezmiernie pomocni. Ludzie ENFJ znani są jako doskonali przywódcy. Ich talent w tym względzie znajduje zastosowanie w grupach roboczych, wypełniających zadania, a także w kółkach lub klubach rozrywkowych. Promieniuje z nich pewność, że jest oczywiste, że to oni powinni być dowódcami, i wielu ludzi ulega tej sugestii i urokowi osobistemu. Podobnie jak ENTJ nawet przez moment nie zwątpią w to, że ludzie chętnie realizują ich propozycje i projekty. Przeważnie rzeczywiście tak jest, ponieważ ENFJ mają taką charyzmę, że większość ludzi jej ulega. Częściowym wyjaśnieniem tej tajemnicy jest to, że naprawdę kochają ludzi i traktują ich jak najważniejszy priorytet. „Kiedy zaczynałem swoją pracę, nie miałem na myśli budowania fabryki, ale myślałem o ludziach” – napisał w swoich wspomnieniach w roku 1930 Tomas Bata. „Pomogłem ludziom, aby stali się bardziej produktywni i lepiej służyli klientom, a oni potem zbudowali fabrykę”.

Nie pozwalają sobą manipulować. Cenią sobie współpracę i sami lubią współpracować. Są zainteresowani innymi osobami, skłonni do opieki i pomocy. Ludziom w potrzebie łatwo jest zwrócić się do nich o pomoc i radę w najróżniejszych okolicznościach. Rzadko kiedy spotykają się z odmową. ENFJ tolerują odmienności, mało kiedy są krytyczni i można zawsze na nich polegać. Negatywną stroną ich osobowości jest to, że nie zawsze potrafią się wyplątać ze związku lub układu, który uzyskał już inne parametry i oblicze. Czasem przesadzają ze swoim zainteresowaniem bliźnimi i nie starczą im czasu dla siebie. Jeżeli ENFJ nie nadążają z realizacją zobowiązań wobec innych, nie mogą zrealizować danych obietnic, to mają niewspółmiernie wielkie wyrzuty sumienia. Mają skłonności do idealizowania związków międzyludzkich, czasami w ich wyobraźni przybierają one nadludzką postać. Nie jest wykluczone, że ludzie z ich otoczenia podświadomie wycofają się, ponieważ nie są w stanie sprostać zbyt ambitnym i wygórowanym wymaganiom.

ENFJ doskonale opanowali sztukę komunikacji i uważają za oczywiste, że to, co mówią jest rozumiane i przyjmowane przez innych. Kiedy jednak przekonają się, że w rzeczywistości nie zostali tak zrozumiani i odebrani, jak się spodziewali, są zdezorientowani, zdziwieni, mają poczucie krzywdy. Dzieje się tak zwykle dlatego, że w swoich wywodach opierali się na wartościach, które były obce słuchaczom. Nie występuje to na szczęście zbyt często, ponieważ ENFJ rzeczywiście władają słowem jak mało kto. Wygląda na to, że nie wiedzą co znaczy trema. Nie obawiają się publicznych wystąpień, o ile są one konieczne, bez względu na wielkość audytorium. Tak samo dobrze przemawiają do wielkiego tłumu, jak do grupy najbliższych przyjaciół.

Osoby typu ENFJ doskonale potrafią motywować, inspirować i z fanatycznym zaangażowaniem kierować pracą grupy. Zazwyczaj nie zdarza się, aby przekroczyli termin lub budżet. Zespół prezentowanych przez nich cech predestynuje ich do awansu. Po drabinie awansu stąpają chętnie, ale bardziej niż inne grupy uważają, że powodem tego jest ich wizja, przepis, patent na to, jak zrobić coś najlepiej. Im wyżej wstąpią, tym większe jest niebezpieczeństwo, że ich osobiste wartości będą w sprzeczności z tym, co istotne dla firmy: produkcją, zyskami, kosztami, wejściem na rynki zbytu itp.

Ludzie ci są doskonałymi partnerami, zarówno w pracy, jak i poza nią. Potrafią u innych dostrzec to, co jest w nich najlepsze, i cieszą się, kiedy mogą kogoś wspierać w rozwoju. Tę zaletę można w łatwy sposób niewłaściwie wykorzystać. Poza tym nade wszystko cenią sobie harmonijne relacje i wszelkie konflikty traktują zbyt osobiście, mają więc tendencję do unikania nieprzyjemnych sytuacji. Robią to nawet wtedy, kiedy inni wyciągnęliby już wnioski i rozpoczęli działania. Zdarza się więc, że dla świętego spokoju podporządkują się i znajdą się pod pantoflem. Dzieje się tak też dlatego, że w głębi duszy wierzą w swoje tragiczne przeznaczenie. W to, że nie będzie im dane przeżyć naprawdę idealnego związku, że każdy z nich będzie w jakiś sposób niedoskonały. Są przekonani, że muszą milcząco i ze spokojem męczennika starać się o to, aby współżycie było choć trochę lepsze, niż jest.

Dążenie do doskonałości jest obecne także w ich życiu zawodowym. Bywa, że po jakimś czasie stają się dziwnie niezadowoleni ze swojej dotychczasowej pracy i kariery. Pojawia się wtedy radykalna chęć do zmiany zatrudnienia i jej realizacja. Znam człowieka, który z maklera giełdowego przekwalifikował się na chiromantę, a jeszcze wcześniej pisał scenariusze filmowe. We wszystkim był nieprzeciętny. Typowe dla ENFJ jest to, że mogą wykonywać, i to doskonale, wiele różnych zawodów. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że są wyjątkowo elokwentni i potrafią świetnie porozumiewać się z ludźmi. Doskonale radzą sobie w skomplikowanych sytuacjach, kiedy muszą posługiwać się dużą ilością danych. Potrafią lepiej opanować duże, całościowe zbiory niż pojedyncze cyferki. Kombinacja sprawności intelektualnej i osobistego uroku zapewnia im dużą popularność w każdej roli. Są tak samo dobrzy jako przywódcy i jako pracownicy szeregowi. Najbardziej „udane” egzemplarze ENFJ mają nieograniczony dar wymyślania dla członków swojej grupy sensownych i ciekawych zadań, aranżowania ról szytych na miarę. Są w tym tak dobrzy, że pozostali nie mają najmniejszych szans, aby im dorównać. Trochę to przypomina zdolności organizacyjne ESFJ, ale jest zdecydowanie mniej obrzędowe, mniej tradycyjne, a poza tym ma specyficzną iskrę twórczą ad hoc.

Wszystkie cenne zalety mogą czasem się zwrócić przeciwko nim. Jeżeli ich pomysły i sympatie nie są przyjmowane z otwartymi ramionami, to ENFJ bardzo łatwo popadają w depresję, stają się zgorzkniali i mają poczucie opuszczenia i krzywdy. Wszelkie konflikty i odrzucenia odbierają bardzo osobiście. Długo chowają w sercu urazę do tych, których uważają za jej przyczynę. Jeżeli sprawy zostaną postawione na ostrzu noża, to w stosunkach międzyludzkich mogą przejść do konwencji gry z sumą „0” – czyli można zyskać tylko to, co ktoś inny straci. Sytuacja się może potem rozwinąć tak, że w patetyczny sposób będą nawoływać do lojalności, budować zasieki dzielące „nas” od „nich” i z błyskiem w oku przeklinać heretyków i zdrajców. Może się to wydarzyć na skutek zadania przez drugą stronę niewinnego i uzasadnionego pytania z myślą, że ma się do tego prawo. Coś, co ich naprawdę wyprowadza z równowagi, to podważanie podstawowych wartości, w które wierzą, lub kierujących nimi motywów. Dla ENTJ jest to sprawa szacunku, integralności i wiarygodności. Spory o podstawowe parametry dotyczące podstaw ich egzystencji przybierają wręcz demoniczne postacie. Walczą o nie w taki sposób, jakby wieczne wartości i znaki zostały im przydzielone odgórnie. Przeciwstawianie się im

oznacza według ENFJ bunt przeciwko siłom wszechświata i prawdom uniwersalnym. Osoby typu ENFJ są niezastąpione w czasach wielkich zmian, kiedy konieczny jest ruch do przodu, w nieznaną. W takiej chwili, kiedy nie można się oprzeć na doświadczeniach innych, nieoceniona jest siła inspiracji i głęboka ufność w ludzi. Będzie ona funkcjonowała jako samorealizująca się wizja powstała na podstawie ogromnego kredytu zaufania opartego na głębokich wartościach moralnych.

ENFJ są czymś na kształt bąbelków w oranżadzie: nie musi być ich zbyt wiele, ale bez nich to nie to.

ENTP

ENTP **używają myślenia (T) skierowanego do wewnątrz jako swojej funkcji wtórnej, a przy tym większość poczynań generuje skierowana na zewnątrz intuicja (N)**. W całej ludzkiej populacji jest ich około 5%. Preferują pracę, w której kładzie się nacisk bardziej na rzeczowy niż ludzki aspekt działań. Jeżeli będą mieli wybierać pomiędzy dobrym wynikiem a dobrym związkiem, wybiorą to pierwsze. Nie są jednak towarzyskimi analfabetami – są lubiani, a w relacjach międzyludzkich zachowują się brawurowo, choć może to ich kosztować nieco więcej wysiłku, energii i samozaparcia, niż poruszanie się w świecie mechanizmów czy kontekstów.

Nieustanne skupianie uwagi na nowych sprawach i możliwościach powoduje, że potrafią wprowadzać innowacje i skoordynować dwa pozornie różne systemy. Są doskonałymi analitykami, lubią się w skomplikowanych i zagmatwanych relacjach – próg ich tolerancji pod tym względem znajduje się znacznie wyżej niż u innych typów. Niektórzy zadają sobie pytanie, jak zrobić coś w sposób na tyle skomplikowany, aby ENTP zwrócił na to uwagę. ENTP łatwo wpada w zachwyty, wszystkim się interesuje i znajduje tam coś, czego inni nie widzieli. Jest źródłem inspiracji dla pozostałych, a jego entuzjazm jest zaraźliwy. Należy jednak wiedzieć, że jego zachwyty są ulotne. Można go nazwać obiecanką-cacanką, ponieważ coś obieca, a za chwilę zajmuje się czymś innym, dla niego ciekawszym, choć obietnica była naprawdę szczerą. Najgorzej ze wszystkich typów znosi, kiedy coś robi się tak, jak trzeba, tylko dlatego, że robi się tak od roku 1946. Przy każdej powtórce jakiejś czynności chce, aby zrobić ją choć trochę inaczej, oryginalnie.

Kiedy ENTP zacznie coś robić, to jest na tyle przekonany o prawidłowości swoich poczynań, że potrafi ignorować normy, wprowadzone wcześniej procedury, tradycje i autorytety w sposób wręcz rozbijający. Tam, gdzie INTP postrzega zamiar jako cel, jego ekstrawertyczny odpowiednik widzi *projekt* jako środek. Innymi słowy jego celem jest wynalazek jako prototyp, ale *ktos inny* będzie go masowo produkował. Dla ENTP pracującego w projekcie Apollo celem był lot człowieka na księżyc i z powrotem, dla INTP – był to środek zdobywania kosmosu. INTJ potrafi przenosić góry swą skupioną cierpliwością i doskonałym przygotowaniem. ENTP wierzy w to, że za pomocą swej zdolności improwizacji wybrnie z każdej sytuacji. Na pierwszy rzut oka może przypominać ESTP i jego kawalerskie numery, jednak tam gdzie ESTP zdobywa poczucie wolności i nieokiełznania, ENTP poszukuje przestrzeni do pokazania swojej kompetencji, zdolności i możliwości opanowania zdarzeń i żywiołów. ENTP potrafi być bardzo pragmatyczny w ocenianiu społecznych i mechanicznych funkcji i odnajdywać nieoczekiwane związki pomiędzy celem a środkiem.

ENTP mają najróżniejsze hobby i umiejętności w zupełnie nieoczekiwanych dziedzinach. Na te tematy nie rozmawiają zwykle ze swoimi współpracownikami i nie starają się ich w tych dziedzinach edukować. Chętnie utrzymują stały krąg przyjaciół i znajomych. Interesują się ich poglądami, przemyśleniami i pomysłami. Chętnie spotykają się z nimi bez szczególnego powodu. Można z nimi dość dobrze współistnieć, lepiej w pracy niż w domu. Jeżeli nie są ironiczni i krytyczni, potrafią być wielkoduszni. Kiedy są w złym humorze, potrafią być uparci, nieprzewidywalni i obrażalscy. Łatwo się obrażają z drobnych powodów, wystarczy jednak mała próba zrozumienia ich, a już wyjdą z tego cało. Wśród jego podwładnych powinna być osoba, która będzie miała na niego taki kojący wpływ. Należy się o to postarać dla dobra ogółu.

Ludzie z grupy ET mają duże możliwości awansu. Pewne kłopoty mogą mieć kobiety, ponieważ ich zachowanie nie zawsze jest zgodne z kobiecym prototypem. Potencjał intelektualny graniczący z arogancją, niecierpliwość i iskry twórczego geniuszu, to nie są cechy, które zyskują kobietom przychylną reakcję mężczyzn. Mają do wyboru: iść na kompromis pomiędzy naturalnymi

skłonnościami i ciasnymi ramkami tradycyjnego kobiecego wizerunku albo nie brać pod uwagę konwencji, iść swoją drogą i nie bać się ryzyka, które się z tym wiąże. Jeżeli takie kobiety potrafią w ten lub inny sposób osiągnąć harmonię ze swoją firmą, to są dla niej bardzo użyteczne i szybko pną się w górę.

W przypadku mężczyzn wygląda to zgoła inaczej. Zapał, elokwencja i wizjonerstwo są przyjmowane przez otoczenie jako coś bardzo pozytywnego i właściwego mężczyznom. Współpraca z nimi jest bardzo przyjemna, ponieważ potrafią mieć nie tylko wspaniałe pomysły, ale też umieją zarówno je, jak i siebie poddać konstruktywnej krytyce. Doskonale pasują do roli adwokata diabła, co niektórych drażni. Jeżeli jednak taka rola zostanie im narzucona z góry, to ich emocjonalne ostrze zostanie znacznie przytępione. W związku z tym, że potrafią z siebie wykrzesać niezliczoną ilość pomysłów, doskonale radzą sobie w czasie burzy mózgow. Ich następną zaletą jest przewidywanie przyszłości – im jest ona dalsza, tym lepiej im to wychodzi, ponieważ nie korzystają ze standardowych analogii. Zmysł innowacyjny ENTP może prowadzić do produkcji wyrobów zdolnych zmieniać świat. Zazwyczaj kipi z nich chęć do życia, którą zarażają innych. Chętnie uczą się nowych rzeczy i wytwarzają wokół siebie atmosferę stymulującą intelektualnie. Do ich słabych stron należy krótkie i powierzchowne przygotowywanie się oraz przywiązywanie niewielkiej wagi do szczegółów i faktów. Z tego powodu wielu przedsiębiorców nie osiąga sukcesu, ponieważ kiedy ich doskonały pomysł wchodzi w życie, potrzebny jest uważny i dokładny nadzór zarządzającego firmą. W takiej sytuacji należałoby połączyć siły z ESTJ, ISTJ lub INTJ, którzy są w stanie lepiej dopilnować tej fazy produkcji. Nie jest to łatwe, ponieważ te typy ludzi nie są sobie zbyt bliskie.

Są z natury niestali i dryfują od zadania do zadania, a ponadto zaczynają się nudzić, kiedy największe i zasadnicze sprawy są już rozwiązane. ENTP muszą uważać jeszcze na trzy sprawy. Pierwszą z nich jest kultywowanie swego własnego oceniania (J). Nowe rzeczy przyciągają je jak światło śmy, więc może się zdarzyć, że dokonają niewłaściwego wyboru i źle skończą. Niejeden ENTP połamał sobie zęby na niewykonalnym projekcie albo wpadł w niełaszkę, ponieważ nie doprowadził spraw do końca. Najgorsze warianty tego typu marnują swoje talenty na budowaniu niezliczonych pomniczków. Drugie niebezpieczeństwo czai się w ich nie do końca rozwiniętych i odwróconych do wewnątrz uczuciach (F). Są dość oryginalni i częściej niż inne typy wychowują się jako jedynacy. Zajmują się głównie sobą i czasami zdarzają się im problemy w relacjach z ludźmi. Przeróżne zdarzenia i opinie wyjmują z kontekstu i interpretują w negatywny sposób. Z błędnego powodu potrafią się śmiertelnie obrazić, zanim ich otoczenie zrozumie, dlaczego. Z jednej strony wiadomo, że bardziej polegają na rozumie niż na sercu, ale z drugiej strony są humorzaści i nieobliczalni. Trzecią sprawą jest to, że ich pęd do twórczego postępowania powoduje, że swoje pomysły prezentują niewłaściwym osobom lub w niewłaściwej chwili. Sprawia im kłopot czekanie na odpowiednią chwilę, rozmyślanie, zastanowienie się, kto i kiedy powinien ich pomysł najlepiej ocenić i w jakiej sytuacji będzie to najbardziej korzystne.

Ich zalety są znacznie większe niż wady. Nie oznacza to jednak, że powinni ignorować swoje słabe strony, ponieważ mogą się one stać obciążeniem, które będzie przeszkadzało im w karierze. Kiedy będą w stanie sobie je uświadomić i poznać ich źródło, będą mogli nad nimi pracować i jednocześnie udoskonalać swoje zalety.

ENFP

Ich dominującą intuicję (N) obsługuje funkcja wtórna – introwertyczne uczucia (F). Swej uwagi nie skupiają na przedmiotach, ale na ludziach i wartościach. Jeżeli staną przed zadaniem stworzenia nowego, lepszego produktu, to pojmują je jako rozwój swego potencjału twórczego.

Takich ludzi jest wśród nas około 5% i są niezmordowanymi i dożywotnymi bojownikami o doskonałość, spontaniczność i autentyczność i dzięki temu stają się sobą. Przekonanie o tym przekazują swojemu otoczeniu w formie niewerbalnej, a część bardziej wrażliwa i uczuciowa odbiera to jako coś bardzo czarującego. Nigdy nie ustają w swych wysiłkach, ponieważ czują, że nie osiągnęli jeszcze celu, wiele jest do zrobienia i wciąż są tak niedoskonali. W ich życiu nie ma miejsca na sprawy nieważne lub małoskowne. Mają ogromną zdolność do motywowania innych. Postrzegają życie jako olbrzymi dramat pełen atrakcyjnych możliwości i szans. Szczerze się cieszą, kiedy uda się im zainspirować innych i starają się wówczas wszechstronnie im pomagać. Jeżeli jednak spotkają się z niezrozumieniem i oporem, co się rzadko zdarza, to odwrócą się do wewnątrz w formie depresji, albo na zewnątrz, mszcząc się za krzywdę. Następuje to wówczas, kiedy w zaślepieniu znajdują tylko to, co chcą znaleźć, a widzą to, co chcą zobaczyć. Kiedy te nieuzasadnione opinie połączą się z ich najślabszą funkcją, introwertycznym postrzeganiem zmysłowym (S), to poświęcą uwagę tylko temu, jak na nich działa druga osoba i jak się czują w jej towarzystwie. Może to doprowadzić do bardzo karkołomnych wniosków. Innymi słowy, jeżeli ich opinie są uzasadnione, to są prawie genialne, jeżeli nie – to są prawdziwą katastrofą. Potrafią kochać i nienawidzić bezkrytycznie, namiętnie i niewiarygodnie.

Specyficzną cechą ENFP jest to, że kiedy coś przeżywają, robią to świadomie. Patrzą na siebie z dystansu i pytają się: „Czy to na mnie działa *prawidłowo?*” Jest to nieco schizofreniczna utrata kontroli nad ich niezmiernie bogatą stroną uczuciową, która jest w sprzeczności ze staraniami o wewnętrzną harmonię. W wyniku tego ENFP przeżywają wielkie wewnętrzne traumy.

Bardzo intensywnie reagują na swoje otoczenie i zauważają sprawy, które dla innych są niewidoczne. Potrafią niebywale i w sposób bezpośredni skupić uwagę na drugim człowieku. Czasem się zdarza, że bardzo dokładnie dostrzegają szczegóły, ale niedokładnie je zinterpretują. Wtedy poszukują ukrytych motywów i podtekstów. Jeżeli pójdzie to w kierunku tropienia złych zamiarów, to rozpocznie się błędne koło coraz mniej dokładnych i niezgodnych z prawdą opinii. Jednak ENFP są urodzonymi optymistami, widzą w ludziach niemalże tylko dobro i są szczerze zdziwieni, jeżeli wydarzenia nie przebiegają zgodnie z ich różowymi prognozami i przewidywaniami. Mają bezbrzeżną ufność w los i dobro drzemiące w każdym człowieku.

Są bardzo twórczy i chętnie robią nowe rzeczy. Podobnie jak ich najbliższy ENTP, zaczną o wiele więcej spraw, niż są w stanie skończyć. Ich zapał jest tak zaraźliwy, że przy odrobinie szczęścia i pomocy często udaje im się dokończyć wiele spraw. Przeważnie improwizują, więc nawet to, co rozpoczęli i dokończyli sami, wygląda zupełnie inaczej na końcu, niż miało być w założeniach. W ich osobowości są dwie sprzeczności. Nie znoszą podporządkowania się jako takiego, ani swojego od innych, ani innych od siebie. Wbrew temu jednak ich zachowanie i charyzma przyciągają ludzi, którzy chcą być przez nich prowadzeni, przyjmować ich instrukcje i rozkazy. Często ku swojemu zdziwieniu są otoczeni gronem naśladowców, którzy wpatrzeni w nich szukają inspiracji, rady, sensu, wizji, podniesienia na duchu itp. Często są tym niezbyt zachwyceni właśnie dlatego, że sami chcieliby mieć jakiegoś wodza lub idola.

Jeżeli chodzi o możliwości zatrudnienia, to ENFP mają do dyspozycji naprawdę szeroki wachlarz możliwości. Są weseli, pogodni, pełni zapału i pomysłów, mają wyobraźnię. Potrafią robić wszystko, co ich zainteresuje. Rozwiążą niemal każdy problem. Najlepiej pracuje im się tam, gdzie jest

wiele ludzi. Zachowują się zabawnie i naturalnie, a ich obecność jest przez kolegów odbierana jako przyjemna i przyjazna. Potrafią doskonale zaaranżować spotkanie lub naradę. Mniej już wychodzi im dopracowanie szczegółów i wyciąganie wniosków oraz zaleceń. Są świetni jako sprzedawcy, pracownicy agencji reklamowych i ubezpieczeniowych, politycy, scenarzyści, dramatopisarze i aktorzy. Aby osiągać dobre wyniki w pracy, muszą mieć różnorodne zadania, każdego dnia inne i najlepiej z innymi ludźmi. W takiej sytuacji mogą należycie rozwinąć swój talent twórczy i zdolność adaptacji. Potrzebują dużej przestrzeni, aby zerwać się do lotu. Potrafią dostosować zadania do konkretnych osób i zapewnić w ten sposób ich inicjatywę i aktywny udział. Ich rodzaj przywództwa jest czasami tak przenikliwy i wszechogarniający, że nie są w stanie przyjmować pomysłów innych. Będą je wspierać i poświęcać im swoją energię, jeżeli ktoś ich przekona o tym, że właściwie to jest ich pomysł lub projekt. Nie ma w tym jednak pychy. Po prostu złapali wiatr w żagle i pędzą na przód, a projekt jest ich dzieckiem. Chcą zapobiec niekorzystnym wpływom na niego i nie chcą dopuścić, aby poddawano w wątpliwość ich rodzicielstwo. W dodatku dziecko jest jeszcze znacznie niedojrzałe, dojrzałe już nie będzie ich na tyle fascynowało i porywało. Wchodzi w grę jeszcze jeden rodzaj taktyki – oczekanie. Jak tylko coś nabierze cech rutyny, ENFP zacznie tracić zainteresowanie i pozostawi innym więcej przestrzeni. Zawsze interesuje go bardziej to, co może być, a nie to, co jest.

ENFP czują się jak ryba w wodzie w relacjach międzyludzkich i potrzebują nieustannego sprzężenia zwrotnego w formie reakcji swego otoczenia. Nie znoszą pracy wymagającej rutynowych, powtarzających się czynności, trzymania się norm, reguł i prawideł. Stresuje ich czynność, której nie są w stanie zamienić w zabawę. Wypisywanie delegacji, śledzenie na bieżąco kosztów – sprawy rutynowe lub wlokące się w nieskończoność odbierają im siły i wzbudzają komiczny wręcz bunt. Ich przełożeni i koledzy znajdują się od czasu do czasu w sytuacji, gdy będą musieli za nich coś załatwiać lub się tłumaczyć. Czasem ENFP zachowują się wobec innych osób z rozdrażnieniem i niecierpliwością, jeżeli dojdą do wniosku, że są one hamulcem rozwoju wydarzeń i przez nie praca jest niepotrzebnie nudna i jałowa. Czasami się zdarza, że zaczną popierać outsiderów, którzy zostali wyrzuceni z gry lub odsunęli się sami. ENFP są dla nich uważnymi słuchaczami i oddanymi obrońcami. ENFP są często w napięciu, jakby oczekiwali na nadejście jakiegoś kryzysu. Jeżeli nie przyjdzie, sami go wywołają, na przykład zostawiając wszystko na ostatnią chwilę. Podświadomie aranżują takie sytuacje, ponieważ wiedzą, że w takiej chwili potrafią być ekstremalnie wydajni, będą działali z niesamowitym zaangażowaniem i zdążą na czas. Problem polega na tym, że zakładają takie same zasady postępowania u swoich kolegów lub podwładnych. Myślą, że wszystkim odpowiada taki styl pracy, a jak wiadomo, to nie prawda.

Jako przełożeni i koledzy ENFP bywają zabawni, szarmanccy, wrażliwi i nonkonformistyczni. Jak już wspomnieliśmy, nie interesują ich sprawy dotyczące codziennej pracy i konserwacji i potrzebują ofiarnych i kompetentnych asystentek, które zniwelują ich ekstrawaganckie metody w administracji i potknięcia w sprawach urzędowych. Oscylują od pozycji mentora, obrońcy i przyjaciela, do autorytatywnego wodza i obrońcy swej pozycji. Można się od nich spodziewać różnych niespodzianek. Okres szczodrości może następować po okresie niebywałego skąpstwa. Mogą wydawać pieniądze na luksusy, a potem będzie im przez długi czas brakować podstawowych rzeczy. ENFP nie potrafią za bardzo planować spokojnej i pełnej dobrobytu przyszłości.

Styl zarządzania prezentowany przez ENFP odznacza się dużą autonomią i znacznymi kompetencjami udzielanymi podwładnym. Czasem jest to w sprzeczności ze skłonnością znajdujących się wyżej w hierarchii STJ. ENFP mają dar wykonania głównego zadania menedżera za pośrednictwem innych osób, które nie mają przy tym poczucia, że są manipulowane, wręcz przeciwnie, mają

wrażenie samorealizacji i spełnienia. ENFP przychodzą z własnymi pomysłami i rozwiązaniami. Czasami wymyślanie różnych możliwości zajmuje im więcej czasu niż samo zadanie. Są świetni w chwaleniu i podnoszeniu na duchu swoich ludzi. Zdołają błyskawicznie ocenić, co jest dla kogo dobre i korzystne, i bez obłudy potrafią pochwalić za drobnostkę, ale taką, która ma dla osoby chwalonej ogromne znaczenie. Potrafią znaleźć czas na wysłuchanie, wyżalenie się i wyrażenie współczucia.

Ich głód wzruszeń prowadzi do tego, że potrafią zapomnieć o swoich stałych obowiązkach. Życie na pełny gaz czasem kosztuje ich dużo – częste zmiany nastroju, zachwyty, a za chwilę depresja. Lekarze uważają, że ENFP mają skłonność do migren, bólów kręgosłupa i chorobliwego wręcz zmęczenia. Bardzo ważną rzeczą jest, aby ENFP nie żyli nieustannie na całego i potrafili odpoczywać.

ESTP

U ESTP funkcją wtórną jest introwertyczny sposób myślenia. To sprawia, że przy gromadzeniu i wykorzystywaniu danych są logiczni i pełni wyobraźni. Dane te są przy tym sensownie uporządkowane w ich pamięciowych mediach i zawsze przygotowane do wykorzystania. W całej populacji ludzkiej jest ich około 13%. Dzięki swemu dobrze rozwiniętemu obserwowaniu potrafią natychmiast zauważyć nawet najmniejsze odchylenie od normy i przewidzieć następny ruch partnera. Umieją odgadywać motywy i pobudki i spostrzegać pozawerbalne sygnały i sugestie, których inni nie są w stanie zauważyć. Zdołają natychmiast wykorzystać te informacje, aby „sprzedać swój towar”. Z szeregów tych osób rekrutują się najlepsi negocjatorzy i mediatorzy. Osoby tego typu nie czują się zobowiązane aktualnymi przepisami i rozporządzeniami, ponieważ z jednej strony łatwo je przekraczają, a z drugiej potrafią znaleźć niekonwencjonalne sposoby zinterpretowania ich na swoją korzyść. Dzięki **silnej pozycji zmysłów są mocno osadzeni w rzeczywistości, potrafią funkcjonować, opierając się na swej kolejnej funkcji, czyli myśleniu (T)**. Myślenie otwiera im drogę do rozwiązania problemu, przy którym konieczne jest twarde opieranie się na zasadach i regułach, a nie na odczuciach. Przeważnie podejmują decyzje na podstawie faktów, a nie uczuć i wartości. Ich zdolności organizacyjne nie sięgają jednak takiego poziomu jak u ESTJ, a niektóre oceny i działania można określić jako strzał kulą w płot.

ESTP kochają życie i można powiedzieć, że ono to uczucie odwzajemnia. Gdzie się pojawiają, zaczyna się coś dziać. Nawet zwykłe codzienne zdarzenia nabierają dramatycznego kolorytu. Są to osoby przyjazne o pociągającej osobowości, ulubieńcy, poruszający się w wielu środowiskach. Znają na przykład najlepsze restauracje w okolicy, a personel mówi do nich po imieniu. Ich credo brzmi: „Przeczytam instrukcję obsługi dopiero wtedy, kiedy się nie uda zrobić inaczej”. Uważają, że planowanie i przygotowania to strata czasu, w którym mogłoby im umknąć coś unikalnego. ESTP domagają się zysku z każdej swojej inwestycji, z każdego wyłożonego ładunku energii, dlatego są uważani za dobrych kolegów, ale już za gorszych przyjaciół. Przeważnie nie tracą czasu na to, aby usprawiedliwić lub uzasadnić to, co zrobili, i pędzą dalej, do następnej przygody. Jeżeli się okaże, że w danej sytuacji nie mogą nic zyskać, popędzą gdzieś indziej. Podczas gdy inni brną przez nudną książkę tylko dlatego, że ją zaczęli, ESTP z całym spokojem ją odłoży i zacznie inną. Bez żenady wyjdzie z kina podczas nudnego filmu, aby zdążyć na piwo z kolegami lub na koniec ciekawego programu telewizyjnego. Szkoła go interesuje tylko w takim zakresie, w jakim dostarcza mu praktycznych umiejętności, które natychmiast może wykorzystać. Nie rozumieją, że sprząta się tylko po to, że tak trzeba. Sprzątanie ma sens wówczas, kiedy nie możemy czegoś znaleźć.

Podczas wszystkiego, co robią, zerkają spod oka, czy ktoś to widzi i czy robi to na nim odpowiednie wrażenie. ESTP są dowcipni, zabawni i zawsze gotowi. Wydaje się, że potrafią natychmiast wczuć się w położenie innych. Nie zawsze jest to jednak prawda. Wynika to z tego, że ich wewnętrzny procesor błyskawicznie opracowuje nawet minimalne sygnały wysyłane przez innych. Dzięki temu idą parę kroków przed tą osobą w kierunku, o którym ona sama jeszcze nie wie, że w nim pójdzie. ESTP uciekają się nieraz do manipulacji i wykorzystywania informacji do własnych celów, balansując na krawędzi w taki sposób, że innym skóra cierpienie na samą myśl. Innemu typowi człowieka ten styl życia może się wydać wyczerpujący, ale dla ESTP jest zupełnie naturalny, jedyny, w jakim warto żyć. ESTP potrafią być bezlitośnie pragmatyczni i w ich przypadku najbardziej się sprawdza powiedzenie: „cel uświęca środki”, co bywa czasem godne pożałowania, ale niezbędne.

Z ich szeregów pochodzą ludzie wyróżniający się zwłaszcza w rozpoczynaniu projektów, w których konieczne są negocjacje różnych stron. Są nieocenieni w sytuacjach, kiedy upada firma lub

ma miejsce jakaś katastrofa. Potrafią bardzo szybko wprowadzić ład i porządek, w dodatku w elegancki i stylowy sposób. Umieją rozplątać najbardziej skomplikowane i poplątane kłębki, ale już nie chcą potem szukać przerwanych połączeń i cierpliwie zawiązywać supełków. Sprawy administracyjne chętnie przekazują innym. Czasem odbywa się to ze szkodą dla nich, bo nie zostanie zauważony ich wyjątkowy wkład, a w laury przystroi się ktoś inny, kto zna struktury i układy. Faktem jest, że większość firm nie wykorzystuje należycie ich wyjątkowych zdolności i potencjału właśnie z powodu ich nieokiełznanej natury. Tymczasem należy im jedynie zapewnić pomoc jakiegoś administratora, który dopilnuje formalnych szczegółów wykonywanej przez nich pracy. Firma niebawem na tym zyska, jeżeli uda jej się zauważyć i odpowiednio zastosować jego talent i zalety. Jeżeli się to nie uda, to pomysłowość i żądza przygód osoby ESTP może obrócić się przeciwko niej w formie przebiegłych, wirtuozerskich oszustw, na przykład fałszowania dokumentów, odkrywania tajnych haseł aż po przestępstwa giełdowe.

Kobiety typu ESTP mają od dzieciństwa kłopoty ze swoim przebojowym i mało kobiecym charakterem. Ich bezpośrednie, trochę bezosobowe, pragmatyczne i zupełnie pozbawione romantyzmu podejście do życia wprowadza wiele osób w błąd. Nie zależy im na towarzystwie innych kobiet. Pracują przeważnie z mężczyznami lub wykonują męskie prace w samotności: mogą pracować na przykład w zawodzie przewoźnika. Są to typowe kobiety na dobre i na złe. Lubią sport, szczególnie dyscypliny, w których ma miejsce bezpośrednia konfrontacja, kontakt cielesny i szybka decyzja i w których konieczne jest przechytrzenie rywala. Wybiorą na przykład koszykówkę czy piłkę ręczną prędzej niż gimnastykę lub jazdę figurową na łyżwach. Jak osoby o wielu innych temperamentach z przewagą myślenia nie powinny mieć problemów z wewnętrznym oddzieleniem pracy od domu, życia prywatnego od publicznego, zarabiania pieniędzy i zabawy. Potrafią na ogół uporać się z wewnętrznymi dylematami – jak być istotą płci żeńskiej i efektywnym pracownikiem. Stałe odgraniczenie tych dwóch elementów wymaga świadomego wysiłku i dużej wiary we własne siły oraz sporego wsparcia z zewnątrz, z najbliższego otoczenia.

U mężczyzn wygląda to trochę lepiej, ale tylko trochę. Ich dynamiczny charakter, życie chwilą, niewielka troska o przyszłość i jutrzejsze skutki dzisiejszego trzęsienia ziemi mogą spowodować w życiu współczesnej firmy niemałe problemy. W społeczeństwie są wciąż wystawiani na naciski ze strony konformistów. Jako przełożeni ESTP mają niezmiernie poczucie realizmu, są źródłem wzruszeń i wciąż nowych podniet, ale bywają też nieobliczalni. Potrafią chronić swe owieczki jak najtroskliwszy pies pasterski, troszczyć się i dawać to, co najlepsze, publicznie pochwalić lub pogawędzić z nimi na jakiś temat (nawet po zleceniu bardzo pilnego zadania). Mają czasem dni dobroci i nagłej chęci troskliwego zajęcia się swoimi podopiecznymi. Jest to tak gwałtowne, że aż wzbudza zażenowanie. Zapominają wówczas o innych pracownikach oraz o swoich obowiązkach. Obiekt takiej opieki może się poczuć jak bezwolna zabawka, która nie ma możliwości obrony i protestu. Ataki te nie są jednak zbyt gwałtowne i długotrwałe, tak jak u ludzi typu NF. Poza tym, chcąc nie chcąc wprowadzają do tego element kalkulacji. Podświadomie kombinują, co będą z tego mieli. Ich przychylność może się skończyć równie szybko, jak się zaczęła. Trzeba jednak przyznać uczciwie, że jeśli wykorzystali podwładnych do zwiększenia własnego prestiżu, sławy lub sukcesu, to sprawiedliwie podzielą się z nimi łupami i zaszczytami. Nie chodzi im właściwie o sam wynik, ale o sposób, w jaki został on osiągnięty. Do ich zalet zalicza się także zdolność szybkiego zrozumienia sedna sprawy. Zbytne teoretyzowanie nie ma dla nich sensu. ESTP chcą od razu wyczuć, o co chodzi i ruszyć do akcji. Nie będzie to być może od razu doskonałe, ale nie przejmują się tym. Nie są w niewoli doktryn ani własnej pychy, więc potrafią się szybko dostosować do okoliczności. Od ESTP można by się uczyć

sposobu oceniania i przeżywania chwili obecnej, tego, co jest tu i teraz. Tego, co mamy, nikt nam nie może zabrać. Co się stało, to się nie odstanie, a następną ich cechą jest to, że nie uważają niczego za sprawę definitywnie zakończoną. Sądzą, że każdy temat można negocjować, nic nie jest bezapelacyjnie zamknięte, wszystko skrywa w sobie wiele możliwości, tylko należy je odkryć. Ich bezwzględny pragmatyzm powoduje, że nie są być może przez wszystkich lubiani, ale z reguły bardzo skuteczni. Nie rozgrzebują szczegółów, od razu przechodzą do sedna sprawy.

ESTP tworzą wokół siebie aurę podniecenia, napięcia, zabawy i nieobliczalności. Nie lubią napiętych sytuacji i jak zwietrzą jakieś problemy osobiste, to szybko się wycofują. Pomimo, że są bardzo blisko ludzi i mają ich praktycznie wciąż wokół siebie, jest w nich jakaś tajemniczość. Są zawsze o krok przed wszystkimi, idą zbyt szybko, aby można ich było rozszyfrować lub śledzić. Dla wielu osób bycie ich przełożonym jest zbyt ciężkim, czasem niemożliwym zadaniem, ponieważ ESTP w zasadzie nie pozwalają sobą kierować. Najlepiej zostawić dla nich jak największą przestrzeń, jak najmniej wydawać polecenia i stosować pośrednie formy nacisku.

ESFP

Dla ludzi o tym rodzaju temperamentu charakterystyczna jest gorąca i optymistyczna atmosfera, którą potrafią wytworzyć wokół siebie. Są przyjaźni, łatwo się z nimi współpracuje, mają urok osobisty i optymistyczny stosunek do ludzi, są elokwentni. To najbardziej wielkoduszny ze wszystkich typów i ulubiony wspólnik i partner. Jest ich, podobnie jak ESTP, 13%, a różnią się od nich **skierowaną do wewnątrz wtórną funkcją uczuć (F)**. Dzięki wewnętrznemu rezonansowi potrafią się wczuć w sytuację innych. Są bardzo wrażliwi na ich stany ducha i często funkcjonują jak konfesor, do którego można się wyzalić. Cechuje ich naturalna przyjaźń i otwartość. Znajdują w ludziach ich pozytywne strony i potrafią w nich wzbudzać dobre instynkty, dlatego na ogół nie doznają zawodu, co jeszcze bardziej wzmacnia ich panegiryczny stosunek do świata.

ESFP nie znoszą izolacji i samotności. Przy każdej sytuacji szukają towarzystwa. Przeważnie im się to udaje, bo są bardzo lubiani. Ich chęć do życia jest zaraźliwa, a swoim uśmiechem potrafią rozjaśnić niejedną twarz. Lubią się elegancko ubierać, znają najnowsze trendy w modzie, preferują zróżnicowane, ciekawe potrawy, sami chętnie je przyrządzają dla innych. Nieoczekiwane wizyty przyjmują z uśmiechem i spokojem, chociaż w głębi duszy wiedzą, że mogą z tego powodu z czymś się spóźnić. Nie potrafią po prostu odmówić, dlatego ludzie chętnie i często ich odwiedzają, wpadają choćby na pogawędkę, a ESFP chętnie z nimi porozmawiają. Orientacja wewnętrzna ich wtórnej funkcji F powoduje, że przyjaciele nie domyślą się, że ESFP ma w danej chwili problemy czy kłopoty, nosi je bowiem w środku, a na zewnątrz wydostaną się tylko wówczas, kiedy już nie będzie mógł ich powstrzymać własnymi siłami.

Talent i pasja, z jaką używają życia, naraża ich bardziej niż innych na różne niebezpieczeństwa. Męskie i żeńskie egzemplarze zachowują się zazwyczaj impulsywnie i stają się w ten sposób łatwym celem fizycznych i psychicznych pokus lub nacisków. Jest mało osób, które tak jak ESFP łatwo się poddają wpływom innych. Są głównym odbiorcą reklam i kampanii. To właśnie ESFP klęczą w zachwycie nad śmiertelnie bladym ręcznikiem w telewizyjnej reklamie proszku do prania lub omdlewają z euforii, otrzymując ubezpieczenie na życie, chrupią z rozkoszą jeden z darów ziemi i robią wniebowziętą minę przy wymienianiu nazwy nowej margaryny. Prawdopodobnie jakiś ESFP wymyślił to charakterystyczne dla tego typu zdanie: „To jest zbyt tanie, aby to kupić!”. ESFP bywają przyjacielscy i zabawni zarówno jako koledzy, jak i przełożeni. Są źródłem inspiracji i wzruszeń. Jeżeli przychodzą trudne chwile – napięta sytuacja, termin lub innego rodzaju naciski – to najchętniej wzięliby nogi za pas. Mają najniższą ze wszystkich typów tolerancję na smutki i problemy i nawet trudno im to mieć za złe. Unikają krytycznych sytuacji tak długo, jak to możliwe. Zamiast przejawiać swoje niezadowolenie, robić zamieszanie albo stawiać aktywny opór – udają, że o niczym nie wiedzą lub że to ich nie dotyczy, i wykorzystują pierwszą okazję, aby czmychnąć i zająć się czymś, co da im większą możliwość zabawy.

U mężczyzn tego typu podobne zachowanie i preferencje uczuciowe mogą stwarzać wrażenie miękkości i niemęskości. Mogą to naprawić w ten sposób, że opanują swoją odwrotną stronę – ocenianie (J) – i będą konsekwentnie poświęcać uwagę temu, co zaczęli, ponieważ mężczyźni powinni dotrzymywać słowa. Jeżeli ci ludzie uświadomią sobie swoje wady i zalety, to, w czym są dobrzy i do czego się nie nadają, to mają zapewniony doskonały rozwój kariery. Mogą ją pogorszyć tylko swoim zbyt ostrym językiem.

Kobiety muszą walczyć z pozorami, które z powodu ich ekstrawertycznego zachowania (E) i obserwowania (P) przemawiają za tym, że są kokietyjne i powierzchowne. Dyspozycja uczuciowa (F) w kombinacji ze zmysłami (S) może stwarzać odmienne wrażenie u tych, do których się zbliżyły.

Przeważnie ani jedna, ani druga opinia nie jest prawdziwa. Wiele osób irytuje także to, że niektóre rzeczy kobiety te traktują zupełnie dosłownie.

Życie jest dla nich przedstawieniem i wydarzeniem, w którym chcą pokazywać swe dramatyczne i estetyczne talenty. Analiza danych nie jest ich mocną stroną. Nie mają też dobrze rozwiniętej umiejętności pozytywnej i konstruktywnej krytyki. To jest ich najsłabszym punktem w funkcji menedżera. Może się też zdarzyć, że będą łapać kilka srok za ogon i nie zdążą na czas. Ich punktualność przedstawia wiele do życzenia i typowy jest dla nich przepraszający uśmiech i: „Lepiej późno niż wcale”. Nie zapomną jednak o uroczystościach takich jak imieniny, urodziny, rocznice, a uczestniczenie wraz z nimi w tego typu imprezach jest naprawdę niezmiernie przyjemne. Dosłownie rozkwitają w pracy, w której wymagana jest aktywność i przewijają się mnóstwo osób, a w samotności więdną. Jeżeli nie popadną w przesadę, to są w stanie jako zarządzający prowadzić kilka projektów na raz i doprowadzić je do końca. Przy tym potrafią postępować tak, aby każdemu pracowało się dobrze – nie narzucają tempa, stylu ani metody. Umożliwią każdemu pracowanie tak, jak uzna za stosowne. Ich zasada jest: „Żyj i pozwól żyć innym”. Osoby tego typu powinny być najbardziej wykorzystywane tam, gdzie są wymagane liczne kontakty, to znaczy w dziale propagandy lub public relations. Przy podejmowaniu decyzji postępują ze swoją serdecznością i z uwzględnieniem interesów swoich bliskich. Interesują się ludźmi i dlatego można się do nich zwrócić o aktualne i dokładne informacje na temat innych osób lub bieżących informacji. Nie są pyszni ani obrażalscy i dlatego potrafią współpracować z ludźmi na wszystkich poziomach i stanowiskach w firmie. Rzadko kiedy są zarozumiali. Mają dobre kontakty z osobami na kluczowych stanowiskach, od portiera do asystentki dyrektora, i w razie potrzeby potrafią to wykorzystać do czynienia cudów. W czasie swych działań opierają się na osobistych doświadczeniach i mają przy tym poczucie zdrowego, chłopskiego rozumu, z którego korzystają w genialny i nieoczekiwany sposób.

ESFP nie znajdują przyjemności w badaniu mądrych teorii, ponieważ przyswajają umiejętności praktyczne i niezbędne w danej chwili. W kręgach uczonych spotykamy ich niezmiernie rzadko i na pewno nie są ucieleśnieniem ideału naukowca. Ich niechęć do rutynowych czynności i do działań, których wyniki przychodzą dopiero z czasem, może im w dalszej perspektywie zaszkodzić. Czasami nie dostrzegają całościowego obrazu. Widzą grupę drzew, a nie zobaczą lasu i nie będą potrafili przewidzieć skutków niektórych swoich czynów. Mogą też zrobić małą uwagę w bardzo nieodpowiedniej chwili i miejscu i ku ich bezmiernemu zdziwieniu skutki tego będą tak ogromne, że nie śniło im się o tym nawet w najbardziej koszmarnych snach. Pociąga ich świat handlu, zwłaszcza organizowanie sprzedaży i to głównie namacalnych przedmiotów. Można ich również spotkać jako nauczycieli nauczania początkowego, pielęgniarzy, pracowników pogotowia, kierowców karetek. Dobrze radzą sobie w sytuacjach krytycznych, zatem czasem podejmują pracę w sferze socjalnej. Wielu z nich ulegnie pokusie profesji artystycznych i pragnieniu balansowania na krawędzi tryumfu i krachu w świetle reflektorów.

ISTP

Ludzie typu ISTP, tak jak inni z grupy temperamentów SP, są zadowoleni wówczas, kiedy zaczną działać nie na zasadzie wcześniejszego zamiaru, ale impulsu, zupełnie ad hoc. Osób tego typu jest między nami tylko 7%. Życie oznacza dla nich dzieło sztuki. Uważają się za niepowtarzalne oryginały i samo to jest dla nich sensem istnienia. Starają się spróbować wszystkiego tylko raz. Niezbędne działania wykonywane konsekwentnie w kierunku określonego celu nie przedstawiają dla nich żadnej wartości. Czynność nie może być podporządkowana celowi i jemu służyć. Musi posiadać urok niezależny od wyników.

Ludzie ci są zwolennikami egalitaryzmu i są oddani aż po grób swoim braciom i siostram. Potrafią walczyć z autorytetami, o ile stwierdzą, że nie zasługują one na szacunek. Na stosunki podrzędności i nadrzędności spoglądają jak na przeżytek, ale ich bunt nie przybiera formy aktywnej walki, jest raczej zbliżony do lodowatej ignorancji i braku zainteresowania. ISTP robią to, co sami uznają za prawidłowe. Za każdym razem oznacza to coś innego, coś, co nie może się powtarzać. Szczycą się tym, że potrafią wkroczyć w nową sytuację z brawurą, tak jakby to wcześniej wielokrotnie przećwiczyli.

Pewne zachowania wyjaśnia ich funkcja wtórna, którą jest zwrócone na zewnątrz postrzeganie zmysłowe (S), czyli ich pierwszy kontakt ze światem. Zewnętrzne impulsy otrzymują w postaci danych oraz szczegółów i na tej podstawie formułują wnioski, używając myślenia introwertywnego (T). Ponieważ ich kontakt ze światem jest oparty na postrzeganiu zmysłowym, czasem zachowują się w sposób abstrakcyjny. Zanim wprowadzą coś do głębi swych procesów myślowych, sprawdzą to co najmniej dwa razy. Są zwolennikami jak najbardziej oszczędnych metod i procedur. Tak samo oszczędni są w procesach myślowych. Większość energii psychicznej poświęcają na to, aby subiektywnie ocenić, co dane fakty i informacje oznaczają dla nich samych. Stronią od kwiecistych przemówień. Spośród wszystkich typów temperamentów są najbardziej lakoniczni i zachowują się z dużą rezerwą.

ISTP są bardzo odważni. Potrafią ryzykować o wiele więcej niż inni bez względu na to, że od czasu do czasu, a nawet dość często, dostają nauczkę. Częściej też niż inne typy osobowości ruszają w bój, chociaż mają bardzo małą szansę na zwycięstwo. Najbardziej znaną karykaturalną postacią typu ISTP jest Don Kichot. Ich żywiołem jest podniecenie i niebezpieczeństwo. Najodpowiedniejsze jest dla nich życie samotnego łowcy przygód takiego jak Richard Halliburton, Jack London czy Reinhold Messner. Takich emocji, jak przeżywały te osoby, potrzebują w zasadzie codziennie, najlepiej w formie intensywnego ruchu. Wiele osób ISTP można znaleźć wśród kierowców Formuły 1, ale nie stronią też od innych sportów uważanych za ekstremalne. Często skaczą na spadochronach, do wody, o ile to możliwe z jak największych wysokości, uprawiają surfing na niebezpiecznych wodach, nurkują, ale również wspinają się na strome skały. Pałają niemal nienasyconą żądzą przygód i akcji i dlatego bardzo łatwo stają się ofiarami nudy, kiedy sprawy dzieją się zbyt wolno i jednostajnie. Jeżeli uczestniczą w jakiejś akcji – nie nudzą się, chociaż z punktu widzenia innych może wyglądać to tak, jakby nic się nie działo. Podczas wspinaczki pod górę nie przeszkadza im, że wybrali morderczą drogę. Nie nuży ich też długie oczekiwanie na polowaniu, które skończy się trwającą kilka sekund akcją.

Ludzie typu ISTP potrafią świetnie opanować wszelkie przyrządy i maszyny, które pociągają ich od wczesnego dzieciństwa, bez względu na ich rodzaj, od zegarka do samolotu ponaddźwiękowego. W wielu przypadkach o swojej przyszłości decydują w wieku dziecięcym. Może ona polegać na tym, że umożliwi im wirtuozerskie używanie jakiegoś urządzenia: skalpela, skrzypiec,

buldożera lub statku kosmicznego. Dla Keirseya i Batesa przykładami osób typu ISTP są Michał Anioł i Leonardo da Vinci. Obaj pracowali za pomocą swoich narzędzi, kierując się głównie własnymi impulsami, bez zwracania uwagi na zewnętrzne plany lub harmonogramy. Na szczęście wspaniałe freski w Kaplicy Sykstyńskiej powstawały w zgodzie z wewnętrzną potrzebą twórczą artysty, a nie odgórnie narzuconym terminarzem. W przeciwnym wypadku ludzkość miałaby pecha, bo nie powstałoby wspaniałe dzieło.

Narzędziem, które najbardziej oczarowało ISTP, jest broń. ISTP właśnie z bronią w ręku może być genialnym i śmiertelnie niebezpiecznym wrogiem społeczeństwa. Ewidentnymi przykładami są tutaj bohaterowie Dzikiego Zachodu, tacy jak Butch Cassidy i Sundance Kid, rzucający nożem jeden z siedmiu wspaniałych lub jeden z najbardziej niebezpiecznych terrorystów wszech czasów, Ilich Ramirez Sanchez zwany Szakalem.

Tak samo jak potrafi rzucić się w wir walki, umie się z niej szybko wycofać. Jako jedyny argument poda, że przyszło mu to do głowy albo już go to nie interesuje. Nie należy nigdy próbować wywierać presji na ISTP, któremu akurat przyszło coś do głowy lub przestało go interesować. Nasza szansa na powodzenie jest minimalna. Ma on niezliczone ilości sposobów znalezienia możliwości przeżywania ciekawych przygód i zadań. Czasami może sprawiać wrażenie samotnika, ale to jest błędne. Przecież ISTP żyją w wyimaginowanej wspólnotie sobie podobnych osób. Są alpinistami, sportowcami, myśliwymi, którzy kochają ryzyko i ruch i zawsze się jakoś znajdują, choć czasem dzieli ich duża odległość. Taka wspólnota nie funkcjonuje na zasadach osobistej więzi, ale wspólnego użytkowania tych samych narzędzi. W tego typu sytuacjach ISTP może, podobnie jak ISFP, komunikować się za pomocą czynów i nie musi rozwijać swoich werbalnych zdolności. Bywa, że brak zainteresowania tradycyjnymi formami komunikacji jest powodem zdiagnozowania u nich dysleksji, a nawet autyzmu. Na szczęście zazwyczaj to się mija z prawdą. Osoby o temperamencie ISTP w lot chwytają zasady obsługi rozmaitych urządzeń i w krótkim czasie radzą sobie z tym lepiej niż inni z ich otoczenia. Mogą się nawet popisywać swą niebanalną wiedzą o danym mechanizmie i jego funkcjach, używając przy tym fachowego słownictwa. Choć trzeba przyznać, że ich zdolności teoretyczne są słabsze od manualnych. Zazwyczaj nie interesują się nauką proponowaną przez programy szkolne, ale ciekawi ich, jak coś działa i dlaczego. Rozwikłaniem takiego mechanizmu zajmują się bardzo chętnie. Niektórzy ludzie z grupy SP wprawdzie potrafią udawać, że starają się w szkole czegoś nauczyć, ale tak naprawdę nudzą się tam podobnie jak inni. ISTP w tej sprawie prezentują bardzo zasadniczą postawę. Potrafią okazywać opór i chłód nauczycielom i większość nawet spokojnych pedagogów sobie z nimi nie radzi. W żaden sposób nie potrafią sprawić, aby ich uczniowie ISTP poświęcili uwagę głupim zadaniom w szkole. Nie pomoże tutaj ani prośba, ani groźba. Nie ma co liczyć również na nagrody, czy kary. Szkoła znajduje się poza obszarem zainteresowań ISTP, ponieważ przygotowuje do tego, o czym wiedzą, że nie będzie im w życiu potrzebne. SP nigdy się nie przygotowują. Jednak tylko ISTP uważają za celowe poinformowanie o tym w jednoznaczny sposób swojego otoczenia. Dotyczy to również miejsca pracy. Są dobrzy w tym, co ma sens, sprawdza ich inteligencję, odwagę i zręczność. Dajcie im jakieś zadanie, jakieś urządzenie lub narzędzie i podziwiajcie ich zręczność i szybkość. Są doskonałymi praktykami w dziedzinach stosowanych, w inżynierii, w mechanice, lecz świetnie sobie radzą również jako prawnicy czy analitycy inwestycji. Jako pracownicy zarządzający firmą są dość specyficzni. Nie uznają żadnych teorii, również tych, które dotyczą menedżerów. Szczerze mówiąc, są z większością z nich na bakier. Ich styl jest pośpieszny, bezpośredni, nieortodoksyjny i mało dyplomatyczny. Motywują innych, a sami rzucają się w wir pracy, nie tracąc czasu na długie namowy.

Z naszych wcześniejszych rozważań jasno wynika, że w tej grupie istnieją znaczne różnice między płciami. To oczywiste, że ambitne dyscypliny dające zastrzyk adrenaliny, jak to nazwali celnie Kroeger i Thuesen, są raczej zgodne z męskim stereotypem i zazwyczaj uważane za nieodpowiednie dla kobiet. Trudno jest określić archetyp kobiecości w ramach tej grupy. Kobiety ISTP łatwiej wykorzystują swoje skłonności i zalety w pracy niż poza nią. Przedstawicielki płci pięknej tego rodzaju często wyrastają na pewne siebie profesjonalistki, chociaż ich zachowanie zwykle jest odbierane jako dziwaczne. Mężczyznom nie jest łatwo zaakceptować kobietę, która męską pracę wykonuje lepiej niż oni. Takim kobietom nie jest łatwo znaleźć odpowiedniego partnera i częściej niż inne typy pozostają same, przeważnie „biorą ślub ze swoją pracą”. Znajdziemy je w najróżniejszych zawodach: strażnika rezerwatu, chirurga traumatologa, dociekliwej dziennikarki, w śledczych oddziałach specjalnych lub w brygadach antyterrorystycznych.

Pomimo że ISTP odznaczają się egalitaryzmem i niechęcią do subordynacji oraz uwielbieniem niemal nieokiełznanej wolności, mogą przeistoczyć się w wielkich wodzów. Świetnie im się wiedzie na czele wojsk, z mieczem w ręku, w ataku. Wielu ISTP wstąpiło się jako wspaniali bojownicy w sensie dosłownym i w przenośni. Walczyli bez względu na to, jak mała była ich jednostka w porównaniu z przeciwnikiem. Wybujały realizm, zdolność szybkiego wchłaniania i błyskawicznego przetwarzania informacji, doskonałość i brawura w połączeniu z szóstym zmysłem pozwala na rozpoznanie najbardziej właściwego momentu zaskoczenia przeciwnika, wycucia słabych stron i wykorzystanie tego z wybitną zwinnością i sprytem. Dla ISTP, który jest bardziej wodzem niż dowódcą, bitwa jest zabawą intelektualną, nie w sensie strategicznym, ale artystycznym. W jednym, skrupulatnie wybranym momencie, wykorzystują całą swoją przewagę, aby zwyciężyć. Keirsey i Bates piszą, że: „Patton był typem wodza, który nie miał sobie równych. Trzeba jednak uznać zasługę Marshalla (strateg typu NTJ), który miał zdolność przejrzenia dumnego, impulsywnego, niezłomnego i lekkomyślnego wizerunku tego człowieka. Podobne zasługi miał Grant (też NTJ), ponieważ wybrał Sheridana, i Hitler, ponieważ wybrał Rommela”.

Na ISTP czyha wiele niebezpieczeństw. Pierwsza sprawa – oni naprawdę nie rozumieją, że człowiek, aby zrozumieć daną rzecz, wcale nie musi jej robić sam. Prawdopodobnie jakiś osobnik ISTP wymyślił porzekadło: „Kto potrafi, ten naprawdę potrafi, a kto nie potrafi, ten uczy (lub radzi)”. Trudno się im z tym pogodzić, że reżyser, aby dobrze wypełniać swoje obowiązki, wcale nie musi być świetnym aktorem ani doskonałym dramaturgiem, aby rozpoznać dobrą sztukę. Chcieliby, aby każdy trener był najpierw mistrzem świata. Odnoszenie sukcesów w życiu może być też ograniczone tym, co dotyczy wszystkich ITP, czyli zdolnością szybkiego rozpoznania, co funkcjonuje źle ze skupieniem się na logice, a zaniedbaniem pierwiastka ludzkiego, na przykład pochwały i oceny innych. Obcy jest im demokratyczny sposób kierowania ludźmi. Najchętniej wszystko robią sami albo z tymi, którzy się do nich spontanicznie dołączają. Nie lubią nikogo namawiać i motywować. Demokratyczny styl kierowania wydaje się im zbyt prącochłonny, wymagający zbyt wiele zachodu i wysiłku, a przecież wiemy już, że ISTP lubią oszczędzać. Może ich także obciążać zamiłowanie do procedur analitycznych. Czasem jest tak głębokie, że nigdy nie zostaną one zakończone. Może to prowadzić do ciągłego odkładania decyzji lub zaniedbania kontroli realizacji zadań. Ostatnią sprawą jest to, że ich nadmierne skoncentrowanie się na samym przebiegu procesu nie pozwala należycie przewidywać przyszłości. Wolą gasić pożary, zamiast wykopać rów przeciwpożarowy, i chętniej walczą z wodą, niż zabezpieczają rzekę wałem przeciwpowodziowym. Należy jednak dodać, że robią to lepiej niż ktokolwiek inny, dlatego posyłanie menedżerów typu ISTP na kursy typu *time management* to zwyczajne wyrzucanie pieniędzy w błoto.

Wszelkie sztuczki z zapisami i planami są dla nich niepotrzebne, a zaaranżowanych, narzuconych planów na pewno nie będą się trzymać.

Ich mocną stroną jest to, że sami potrafią się motywować, rozpocząć pracę i kontynuować ją całkowicie niezależnie. Nie potrzebują żadnego nadzoru i szczerze go nie znoszą. Większość spraw skończą „na czas” i „w terminie”, ale ich czas i termin nie musi być równoznaczny z Twoim. Nie znoszą ograniczeń i nadmiaru struktur, którymi są zobowiązujące harmonogramy, diagramy, metody punktów krytycznych i inne. ISTP są bardzo elastyczni, łatwo się adaptują, lekko sobie poradzą z nieoczekiwanymi zdarzeniami i okolicznościami, które na przykład typy z ocenianiem (J) zbiją z pantafelku. Jeżeli sprawy posuwają się naprzód, to różne przeszkody mogą być tylko urozmaicheniem procesu, który mógłby się łatwo zamienić w rutynę i nudę. Nowa specyfikacja czy zarządzenie nie spowoduje ich niepokoju, wręcz przeciwnie, będzie stymulatorem nowych wysiłków. Fascynującą zdolnością ISTP jest umiejętność wchłonięcia niezliczonej ilości danych i informacji, nawet kiedy nie są one dla niego w danej chwili użyteczne. Potrafią je długo nosić w sobie i wyciągnąć w odpowiedniej chwili, aby zastosować w określonej sytuacji. Są wtedy przygotowani szybciej niż inni. Nie jest to sprzeczne z ich niechęcią do planowania i przygotowywania się. Już samo gromadzenie danych jest czynnością, która wzbudza w nich zadowolenie, a to, że coś *wiedzą*, jest dla nich wystarczającą nagrodą.

ISTP jest specyficznym rodzajem człowieka. Trudno jest nim kierować i jemu ta rola też za bardzo nie odpowiada. Nie jest łatwo mu znaleźć miejsce dla siebie, jest po prostu mało miejsc, do których pasuje. Jeżeli już jednak znajdzie dla siebie odpowiednią niszę, będzie niewiarygodny i niezastąpiony.

INTP

INTP polega przede wszystkim na **myśleniu introwertywnym i bardzo precyzyjnym jako na funkcji dominującej**, ale ta cecha zostaje zazwyczaj ukryta i wiadoma tylko najbliższym. Znani są jako osoby, które trudno zrozumieć i pojąć tok ich rozumowania i myślenia. Jest naprawdę niewielu ludzi, którzy potrafią poznać i ocenić ich zdolności oraz wartości. Swoje otoczenie postrzegają za pomocą intuicji zwróconej na zewnątrz (N) przez pryzmat idei, dla których inspiracji szukają na zewnątrz. Są najbardziej ze wszystkich typów precyzyjni w wyrażaniu swoich myśli. Wydaje się, że nieustannie czyhają na najmniejszą sprzeczność lub niespójność w czyjejś wypowiedzi albo toku myślowym, aby rzucić się na to jak jastrząb na swoją ofiarę. Czasami stwarzają wrażenie snobizmu intelektualnego, ponieważ mają zdolność wyszukiwania najdrobniejszych symptomów dysharmonii lub braku logiki w wypowiedziach bardzo oddalonych w czasie i przestrzeni. Może to się potęgować również w przypadkach, kiedy ktoś przejawia brak logiki lub nieodpowiedni poziom intelektualny. INTP zachowują się wtedy ze zniecierpliwieniem i niesmakiem. Istotny sens moralny i merytoryczny ma dla nich jedynie bezlitosna logika i nieustanne porównywanie i ocenianie faktów w odniesieniu do czystej teorii. Wciąż szukają tego, co jest najważniejsze. Potrafią bezkompromisowo oddzielić rzeczy istotne od nieistotnych, mają doskonałą zdolność skupiania się na istocie sprawy.

Ludzi typu INTP nazywa się architektami nowych myśli i systemów, są też rzeczywistymi architektami budowli i konstrukcji. Jest ich jednak naprawdę mało – pod symbolem INTP ukrywa się jedynie 1% populacji ludzkiej.

Najbardziej ze wszystkich cech cenią sobie inteligencję, zarówno u siebie jak i u innych. Starają się zgromadzić i zgłębić jak najwięcej teorii i pomysłów, ale może się zdarzyć, że okażą się intelektualnymi dyletantami w dziedzinie, która jest poza obszarem ich zainteresowań. Przeważnie dążą do tego, aby teorie były jak najprostsze, i może się zdarzyć, że wiele z nich zredukują w cudacznym wręcz sposób. Można tu zaliczyć na przykład matematyczne modele ludzkich zachowań lub zastosowanie praw fizyki w naukach społecznych. Kiedy INTP zgłębi i przyswoi pewną wiedzę, to już nigdy o tym nie zapomni. Podobnie jak ISTP fascynują się analizą – jeżeli rozpoczną proces myślowy oparty na zasadach logiki, już nie potrafią go wstrzymać. Wygląda to tak, jakby ich mózg uzyskał wolę i samodzielność i nie mógł się zatrzymać dopóki nie rozwiąże problemu, nieustannie pracując z niezmiernym wyęczeniem. Są w stanie zagłębić się w taką przygodę intelektualną bez względu na to, czy przyniesie to im lub ich bliskim korzyść czy stratę, radość czy kłopoty, prosperity czy nędzę. Logika spraw nie ma według nich żadnego związku z etyką lub z sentymentami. Ta cecha osobowości może się spotkać z wrogością lub odrzuceniem, a INTP będą uważani za ludzi aroganckich i zimnych.

INTP twierdzą, że należy zrobić wszystko, aby odkryć prawdę, a co z nią zrobimy później, to już inna sprawa. Świat istnieje dla nich głównie po to, aby go poznawać. To właśnie otaczająca rzeczywistość ma być kopalnią pomysłów i źródłem inspiracji. Należy wygłaszać logiczne i spójne sentencje na temat świata i nie zważać na to, czy inni je rozumieją i przyjmują. INTP to logicy, matematycy, naukowcy i filozofowie. Interesuje ich każda możliwość architektonicznego usystematyzowania myśli w sensowną całość, która jak najlepiej wyrazi istotę świata. Od INTP nie należy żądać, aby wprowadzali te systemy w życie lub stosowali je w inny sposób. Ich twórczość nie jest zazwyczaj należycie udokumentowana. Zdarza się zatem, że ich pierwszeństwo w sformułowaniu danej teorii może zostać zapomniane, że nikt nie będzie o tym pamiętać. Nikt by dziś nie pamiętał pana Galvaniego i jego drgających żabich udek, gdyby jego nazwisko nie weszło do nazewnictwa naukowego. Ocena ich pracy zazwyczaj następuje dopiero po śmierci, a często się zdarza, że nie wydobędzie się poza granice ich pracowni lub biblioteki.

INTP zazwyczaj nie próbują swoich sił w literaturze i nie starają się zatrudnić jako sprzedawcy. Nie nadają się do typowej pracy biurowej i dość szybko zacznie ich ona nudzić. Mogą jednak z nich być świetni pedagodzy, szczególnie nadający się do pracy ze starszą i bardziej dojrzałą intelektualnie i psychicznie młodzieżą. Introwertycy nie bywają zbyt popularni, a nawet o to nie zabiegają. Są typem nauczyciela, który jest wymagający i nastawiony na realizację zadań, a ich wkład w kształcenie zostanie oceniony dopiero po latach, a oni prawdopodobnie nawet się o tym nie dowiedzą. Najchętniej pracują w samotności, w ciszy i nie lubią kiedy im się z jakiegokolwiek powodu przeszkadza. Zanim jakakolwiek firma skorzysta z niebywałych zdolności tego typu ludzi, powinna się do tego solidnie przygotować i zapewnić sztab fachowców, którzy zajmą się pomysłami ludzi INTP, zanim ci zainteresują się nowym zadaniem.

Jako pracownicy i przełożeni bywają wobec własnej firmy i swoich podwładnych bardzo lojalni. Trzeba tylko umieć tolerować ich chwilową duchową nieobecność. Zbyt nie lubią rozruchów i niepokojów społecznych, a także bałaganu i organizacyjnego chaosu. Są domatorami – zdarza się, że współpracownicy i bliscy muszą ich siłą wyciągać z domu. W przeciwnym przypadku najpewniej gdzieś się zaszyją i wyjdą z kryjówek jedynie wówczas, kiedy zmuszą ich do tego potrzeby fizjologiczne. Pomimo to potrafią inspirować innych, być łatwi we współżyciu i przy odpowiednim postępowaniu i można mieć z nimi naprawdę dobre stosunki. Do wymienionego właściwego postępowania zalicza się również to, że nie będziemy wypominać im zapominalstwa w codziennych sprawach domowych lub w kwestiach urzędowych, urodzin, rocznic, zebrań, spotkań itp. Ten typ temperamentu jest najbliższy modelowi roztargnionego profesora.

Dobrze im się wiedzie tam, gdzie ludzie są skłonni znosić ich introwertyczną osobowość i nie panuje duch pedantycznych uczniów Epimeteusza – SJ. Cechy INTP są społecznie lepiej tolerowane w przypadku mężczyzn niż kobiet. Szerszej grupie ludzi trudno jest pogodzić wizerunek damy z geniuszem roztargnionego Einsteina, choć u mężczyzn jest to odbierane jako urocze i oryginalne. Mężczyźni INTP w związku z małą wrażliwością społeczną mają natomiast skłonność do popełniania gaf, choć zazwyczaj nie są tego nawet świadomi. Przeważnie unikają spotkań towarzyskich. Jeżeli już się na takim znajdują, niemal przez cały czas rozmawiają z jedną lub kilkoma osobami, które uznają za odpowiednie pod względem intelektualnym. Mogą też po krótkim czasie opuścić towarzystwo, dając do zrozumienia, że pozostali nie dorastają im do pięt. Czasem uświadomią sobie, że zachowują się nieodpowiednio, lecz nie potrafią się przemóc i miewają potem poczucie winy.

Do wielkich zalet INTP należy zaliczyć intelektualną niezależność. Dotyczy to ich samych, ale również wsparcia, którego udzielają w tym względzie innym. Ich zdaniem dojrzałością duchową wyróżnia się ten, kto potrafi wpaść na dobry pomysł i zarazem przewidzieć jego wszystkie konsekwencje logiczne. Z pewnością wiele błyskotliwych i spójnych teorii, od względności po różne teorie osobowości, powstało w głowach INTP, ale światło dzienne w formie ogólnie dostępnej, na przykład literackiej, ujrzały już dzięki innym osobom. INTP potrafi docenić pomysły pozornie niemożliwe do zrealizowania i absurdalne, o ile będą wystarczająco precyzyjne i logiczne. Pomysłodawca może przy okazji zyskać też szacunek i przyjaźń INTP, co u tego typu ludzi jest wielką rzadkością. Jeśli już taka relacja powstanie, to ze strony INTP jest stała i nie ulega żadnym chwilowym koniunkturom ani kaprysom. Należy się jednak liczyć z tym, że wszystkie pomysły ludzi związanych z INTP będą poddane znacznie bardziej szczegółowej analizie, dlatego że emocjonalną bliskość odczuwają oni jako upoważnienie do bardziej dokładnej oceny czyjegoś rozumowania lub opinii. Następną istotną zaletą INTP jest precyzyjny sposób wyrażania myśli. Wychodzą jakby z ich wnętrza, często są wypowiedzane w transie, z przymkniętymi oczyma. Każde słowo pasuje jednak jak ulał i w

każdym zdaniu jest postawiona kropka nad „i”. Po bardzo długim czasie potrafią odtworzyć rozmowę lub przeczytany przez siebie tekst. INTP mają rewelacyjną zdolność przemiany banalnej i ogólnikowej dyskusji w inspirującą wizję. Przeszkodą może być jedynie wewnętrzna introwertywna blokada – obecność zbyt wielu nieznanym osobom.

Ze względu na to, że ich uczucia (F) są w porównaniu z pozostałymi funkcjami mało rozwinięte, zdarza im się wobec innych ludzi zachowywać nietaktownie i nieczule. Zazwyczaj nie potrafią odczytać potrzeb i pragnień innych i zupełnie nieświadomie nadeptują na odcisk. Byłoby dla nich korzystne, gdyby od czasu do czasu swoje projekty intelektualne i intuicyjne skonfrontowali z rzeczywistością i zrozumieli wynikające z tego ograniczenia. Przeważnie zdają sobie sprawę z braku własnego zmysłu praktycznego. Wiedzą, że są dobrzy w wymyślaniu nowych koncepcji i rozwiązań, ale ich praktyczna realizacja jest ich słabą stroną. Jest to w znacznym stopniu uwarunkowane tym, że INTP realizację projektu przeżywają wewnętrznie i nie mają potrzeby tego powtarzać w rzeczywistości. Ta cecha może znacznie obniżać motywację ich podwładnych oraz powodować przygnębienie bliskich osób, które liczyły na ich wsparcie.

Śmiało można zaryzykować twierdzenie, że duża część bazy intelektualnej naszej cywilizacji zawdzięcza swoje istnienie właśnie ludziom typu INTP. Będąc profesorami, naukowcami lub genialnymi programatorami, są zawsze architektami wspaniałych konstrukcji myślowych.

INTJ

Osoby typu INTJ mają najmocniejszą ze wszystkich wiarę w siebie, która opiera się na głębokich zasobach **wewnętrznej introwertycznej inspiracji** i instytucji. To bardzo nieliczna grupa stanowiąca tylko około 1% populacji. Jest postrzegana przez otoczenie jako jednostki wyjątkowo niezależne, prawdziwi indywidualiści. Ich świat jest introspektywną przestrzenią, w której istotne dla nich są możliwości i myśli mające formę czystej logiki ze skrajnie utylitarnym ukierunkowaniem. Ludzie i rzeczy mają według nich służyć pozytywnym i konkretnym celom. INTJ łatwo podejmują decyzje, korzystając z funkcji oceniania (J). Dopiero po ich zapadnięciu zaznają spokoju i będą mogli zająć się własną pracą. Mają skłonności do ignorowania odczuć i poglądów innych ludzi. Dotyczy to zarówno tych, którzy mogliby dać im wsparcie, jak i mających wobec nich zastrzeżenia. Patrzą uparcie w przyszłość i nie lubią oglądać się za siebie. Najbardziej pasuje do nich etykieta budowniczego lub konstruktora.

Jeżeli trzymają się reguł lub procesów myślowych, to nie dlatego że wierzą w to a priori lub że mają one jakiś głębszy sens lub znaczenie, tylko dlatego że uważają je za użyteczne z powodu możliwości nowego spojrzenia na świat. Jest to dla nich swego rodzaju zabawa. Mają skłonność do skrajnego pragmatyzmu, który pozwala im widzieć świat jako sztuczny twór, coś chwilowego i skonstruowanego. Rzeczywistość można wykorzystać jako narzędzie lub po prostu zignorować. Zdarza się, że czasami zdecydują się na chwilowy flirt z filozoficznym lub religijnym trendem, niekiedy bardzo skrajnym; rzadziej wytwarzają swoje własne, ponieważ cieszy je perspektywa nowego spojrzenia, którą dzięki temu mogą uzyskać. Otaczający świat jest z plastycznej materii, którą można przetworzyć, podporządkować i ujarzmić. Jest kotłem, w którym idee wrą, mieszają się i przeplatają. Z tego punktu widzenia INTJ ma najbardziej teoretyczne podejście. ENTP widzi pojęcia jako pionki na szachownicy realnego świata. Dla INTP wygląda to inaczej: rzeczywistość jest dla nich pionkiem w partii szachów rozgrywanej przez idee. Nawet najbardziej karkołomne pomysły zasługują na uwagę. INTJ są bardzo otwarci na nowe wizje i wyobrażenia. Zdarza się, że wręcz ich poszukują, wkładając w to sporą dawkę intelektualnej agresji.

Porównanie do królewskiej gry jest w przypadku INTJ bardzo trafne. Czasami sprawiają wrażenie, jakby manipulowali światem, poruszali się na olbrzymiej szachownicy i wyszukiwali nieustannie nowych, najbardziej efektywnych strategii i taktyk. Swoim zamiłowaniem do struktur i procesów logicznych przypominają nieco INTP. Różni ich to, że aby wyruszyć w intelektualną przygodę, wystarczy im zawoalowany i nie do końca sprecyzowany logiczny szkic sytuacji. Wystarczy im *złudzenie*, ponieważ ich myśli i wyobrażenia są obdarzone własnymi źródłami energii i zdolnością do autonomicznej egzystencji. Z wcześniejszych uwag wiemy, że musiały przejść najpierw przez czyściec, w którym została zweryfikowana ich wartość. Następna różnica polega na tym, że INTJ patrzą bardziej przed siebie, śledzą skutki wprowadzania w życie swoich pomysłów, conceptów i stanowisk. Tajemnica ich sukcesów polega na tym, że są w stanie konsekwentnie doprowadzić sprawę do końca i przewidzieć długofalowe skutki swych zamierzeń i przedsięwzięć. Jeżeli są przekonani, że są one prawidłowe i korzystne, to potrafią je realizować z bezlitosną bezwzględnością, nie bacząc na ofiary, czas i energię. Prędko rezygnują z teorii, w przypadku których nie udaje się dość szybko udowodnić użyteczności.

Zdarza się, że INTJ są bardzo ściśle skoncentrowani na jakimś celu i nie widzą ani nie słyszą niczego innego. Może to być uważane zarówno za wadę, jak i zaletę. Czasem opinia otoczenia im pomaga, innym razem przeszkadza. Szybszą niż inni karierę zawdzięczają w każdym razie głównie wielkiemu wysiłkowi oraz temu, że nie szczczędzą czasu ani energii. Są przy tym narażeni na upadek z

wyższego poziomu. INTP bardzo chcieliby zobaczyć, jak materializują się ich systemy logiczne i konstrukcje myślowe. Bardzo dobrze ilustruje to opinia znanego INTJ, Karola Marksa: „Filozofowie dotychczas wyjaśniali, czym jest świat, ale sztuką jest go zmienić”. W sytuacji, kiedy INTP zadowolili się istniejącym systemem, INTJ zacznie organizować partie polityczne lub inne grupy po to, aby pomagały mu w ekspansji jego pomysłów. Ich szachowe podejście do życia może zaowocować tym, że potraktują je jako jedną z form eksperymentu laboratoryjnego, w którym mogą sprawdzać nawet skrajnie nieprawdopodobne rozwiązania.

Aby lepiej zrozumieć te niełatwe we współżyciu istoty, należy bardziej skupić się na tym, jak postępują wobec realnej rzeczywistości, a nie poświęcać zbyt wiele uwagi sferze ich procesów myślowych. Ich wtórną funkcją jest świadome ekstrawertywne i empiryczne myślenie (T). Z tego powodu doskonale potrafią uogólniać, klasyfikować, podsumowywać, znajdować odpowiednie przykłady i porównania, umieją udowadniać i demonstrować cokolwiek, o czym chcą przekonać swe otoczenie. Jak większość NT nie tolerują powtarzania, więc często się zdarza, że zapomną (lub uznają za niepotrzebne) poinformować o założeniach, z których wyciągają wnioski. Może to wynikać też z tego, że podświadomie czują, że czysta, formalna i systematyczna logika kierująca się czytelnymi regułami i zasadami nie jest ich mocną stroną. Ponieważ ich argumenty pochodzą z wnętrza, może to spowodować, że ich uzasadnienia będą zamglone i nieostre. Będą się posługiwać niedokładnie określonymi pojęciami lub odwoływać się do niekonkretnych zasad. Ta skłonność do manipulacji zbliża ich nieco do ENTJ. Ci jednak opierają się głównie na procesach dedukcji, a INTJ korzystają z tego, że ich intuicja pomaga w każdej sytuacji określić niewidoczną dla innych harmonię i ciągłość.

Głównym kryterium przy podejmowaniu decyzji jest brak logicznej sprzeczności. Najbardziej zgodny z ich naturą jest system spójny i pozbawiony wewnętrznych i zewnętrznych kontradycji. Dla osiągnięcia takiego stanu potrafią nagiąć czy przyciąć to i owo i racjonalnie to uzasadnić. Ważnym elementem pojmowanej przez nich spójności jest to, że nic się nie pokrywa i nie dubluje. INTJ potrafią natychmiast wytropić niepotrzebne funkcje, zbyt skomplikowany obieg dokumentów, powielanie tych samych czynności i wszystko, co ma jakiegokolwiek znamię marnowania ludzkich, czasowych, finansowych lub materialnych zasobów. Jeżeli się znajdują w takiej sytuacji, czują się osobiście urażeni, podrażnieni i nie dadzą sobie spokoju, dopóki tego nie naprawią. Są zainteresowani tym, jak nadać sprawom bieg, a nie przejmują się zbyt błędami z przeszłości.

Te cechy predestynują ich do zawodów, w których można urzeczywistniać teoretyczne modele. Są świetni w pracy naukowej, w polityce i na wysokich stanowiskach menedżerskich. Wyjątkowo dobrze prosperują w naukach przyrodniczych, gdzie mają atrakcyjne możliwości rozwoju, a w szczególności tworzenia, budowania i stosowania skomplikowanych kompleksów poznawczych w praktyce. Czasopismo *Wall Street Journal* zamieściło informację, że pomiędzy najwybitniejszymi menedżerami znajduje się dziesięć razy więcej osób typu INTJ niż w całej populacji ludzkiej! Zazwyczaj kiedy menedżer wspina się po szczeblach kariery coraz wyżej, wymaga się od niego coraz lepszej zdolności komunikacji. Nie dotyczy to jednak INTJ. Oni zawdzięczają swój awans determinacji i dobrym wynikom, a nie brawurowej komunikacji i zdolnościom retorycznym. Ponieważ INTJ są raczej indywidualistami, powinni współpracować z niektórymi osobami NTP, które są dobre w konstruowaniu systemów. INTJ zapewniają, że ich wynalazki i pomysły nie zostaną zapomniane i nie spoczną na dnie szuflady. Ludzie, którzy zamierzają współpracować z INTJ, powinni się uciec do dobrej i pożytecznej taktyki, aby zapobiegać niepotrzebnym konfliktom i nieporozumieniom. Powinni skłonić ich do tego, aby regularnie analizowali wspólne zamiary i cele, a także role, jakie będą grać poszczególne osoby w realizacji wspólnych zamierzeń. Współpracownicy osoby typu INTJ mają

czasem wrażenie, że potrafi ona ich przejrzeć na wskroś i zbyt często przytępuje je na gorącym uczynku. Takie wrażenie przejrzystości, żeby nie powiedzieć ogołocenia, sprawia, że mimo woli wytwarza się dystans psychologiczny. To jeszcze bardziej potęguje wrażenie, że INTJ są zimni, pozbawieni emocji i niezdolni do ludzkich uczuć. Wymagają od innych równie wytrwałej pracy, jaką wykonują sami. Sprawiają wrażenie osób niezwykle wymagających, które trudno zadowolić. W pracy często utożsamiają się z celami firmy i z niebywałą determinacją dążą do ich osiągnięcia. INTJ są pracownikami ofiarnymi, lojalnymi i oddanymi, przy czym ich stosunek dotyczy systemu lub całej firmy, a nie konkretnych osób. Niełatwo radzą sobie z wymianą kadr w zakładzie. Jest jeszcze gorzej, kiedy na stanowisku kierowniczym znajdzie się osoba, która zdaniem INTJ nie jest dostatecznie lojalna albo nie traktuje celów firmy wystarczająco poważnie. W takiej sytuacji trudno sobie wyobrazić bardziej zawziętego wroga niż INTJ!

Ich zachowanie zwykle nie odzwierciedla stanów emocjonalnych. Ani mężczyźni, ani kobiety INTJ nie okazują swego podziwu publicznie. Zachowanie tych ludzi nie zawsze koreluje z odczuciami. Mogą okazywać na przykład gniew i rozdrażnienie, radość i satysfakcję, o ile uznają to za celowe. Potrafią być chłodni, zachowywać się z rezerwą i nieprzystępnie. Jest to jednak reakcja obronna, ponieważ INTJ są przewrażliwieni na symptomy odrzucenia ze strony tych nielicznych osób, których szanują i na których naprawdę im zależy. W kontaktach międzyludzkich, w towarzystwie zachowują się z wyższością, wręcz niegrzecznie. Ignorują zwyczaje i drobne rytuały wprowadzone po to, aby inni czuli się dobrze. Może się zdarzyć, że pominą wstępne grzecznościowe formalności, pozwalając sobie na uwagę typu „Nie ma co gadać po próżnicy” i w ten sposób nieświadomie przekażą sygnał, że trzeba się spieszyć, choć tego wcale nie mieli zamiaru zrobić. Trudno się potem dziwić, że atmosfera stanie się napięta. Zazwyczaj lepiej radzą sobie w pracy niż poza nią. Znamienne dla INTJ jest unikanie wszelkich kontaktów fizycznych, nawet w ramach społecznie akceptowanej formuły. Na dotyk pozwalają tylko bardzo nielicznym.

Jako menedżerowie będą starać się o to, aby oni i ich podwładni byli z dnia na dzień lepsi i bardziej wydajni. W roli podwładnych będą w podobny sposób stymulować siebie, swych kolegów i przełożonych. Praca jest dla nich jednym z wielu systemów, które należy opanować intelektualnie i formalnie, zorganizować i udoskonalić. Jeżeli im się to nie udaje, robią sobie wyrzuty. Są ludźmi, których wszyscy traktują jako absolutne autorytety, osoby wszystkowiedzące. Kiedy piastują stanowisko kierownicze, muszą stawić czoła konfliktowi wewnętrznemu: z jednej strony samodzielności i suwerenności, a z drugiej staraniom o bezpośrednią kontrolę otoczenia i kształtowanie go na swoje podobieństwo. W związku z tym mogą wysyłać sprzeczne sygnały. „Zostaw sobie tyle czasu, ile uznasz za stosowne, i zrób tak, jak jest według ciebie najlepiej” – poinstruuje podwładnego. Tymczasem będą myśleli tak: „Zrób to jak najszybciej, a przede wszystkim właściwie”, „właściwie” oznacza „Tak, jak bym to zrobił ja”.

W domu i w pracy jako koledzy, partnerzy i przełożeni cenią sobie harmonię (czyli brak konfliktów) i porządek. Wybierają przyjaciół, współpracowników, partnerów życiowych, podwładnych, kierując się własnym instynktem w sposób, który czasem zaskakuje otoczenie, bo nie zważają przy tym na naciski i oczywiste dowody, że ich wybór nie jest najlepszy. W stosunku do swoich ulubieńców, a także do swych dzieci potrafią być bardzo oddani i mili. Osobę, do której mają słabość, obdarzają dużą dawką tolerancji, udzielają wsparcia i dają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji. Niechętnie trzymają się utartych reguł, które są wymagane w stosunku do rodziny i w relacjach ze współpracownikami. Pomimo, że do swoich sukcesów potrzebują innych ludzi, wymagają też sporej dawki autonomii i prywatności w sensie możliwości przebywania ze sobą sam na sam.

Generalnie krytyka ze strony otoczenia zbytnio im nie przeszkadza, bo przeważnie robią rzeczy, które według ich głębokiego przekonania są prawidłowe, najlepsze z możliwych.

Styl zarządzania INTJ polega na tym, że starają się mobilizować świat wokół siebie do coraz większej doskonałości. Ich brak sympatii do ludzi, chłód i poczucie wyższości są pozorne. To oni czują inaczej i będą dotknięci, jeżeli zarzuci im się oschłość i dystans. Paradoksalnie takie zachowanie jest dla nich sposobem na wyrażenie zainteresowania i prowokacją do rozwoju i wzrostu. U swoich dzieci i podwładnych wspierają zależność i samowystarczalność w taki sposób, że ucząc ich pływać, dosłownie lub w przenośni, rzucają ich od razu na głęboką wodę. W obliczu wypełniania zadania wygoda lub strach nie mają dla nich najmniejszego znaczenia. Najważniejsze to osiągnąć cel, czyli nauczyć się pływać i kropka. Na pewno jakiś osobnik INTJ wymyślił porzekadło, które mówi: „Jeżeli chcesz nakarmić człowieka na jeden dzień, daj mu rybę, a jeżeli na całe życie, daj mu wędkę”.

W sferze komunikacji werbalnej ludzi INTJ przeważa ta część osobowości, która jest medytacyjna i otwarta na różne możliwości nacechowane introwertywną intuicją IN. W ich zachowaniu dominuje ocenianie z przewagą myślenia TJ, któremu właściwa jest precyzja i odpowiedzialność. Te dwa elementy łączy w jedno niewidzialna, lecz symptomatyczna максима INTJ: „Za każdym razem, kiedy coś zrobisz szybko i dobrze, uzyskasz więcej przestrzeni dla swojej wolności, elastyczności i samodoskonalenia”.

INTJ należą do najskuteczniejszych menedżerów, ale mają także swoje słabe punkty. Ich efektywność może zostać naruszona przez skłonność do nieustannego poprawiania i udoskonalania. Odbywa się to przeważnie na poziomie intelektualnym, więc może przynosić efekty w instytucie naukowym, ale nie w firmie. Wyjątkowo dobrze pasuje tutaj powiedzenie, „co za dużo, to niezdrowo”. Inne zalety doprowadzone do skrajności mogą także obrócić się przeciwko nim. Wybujała wyobraźnia może zwiększyć ich podejrzliwość, która może oprzeć się o granice manii prześladowczej. Czasami zaakceptują jakąś wersję, która różni się od ich własnej, ale w praktyce nie będą jej realizować. Mogą na przykład zgodzić się pozornie z ustaleniem ekipy, współudziałem w podejmowaniu decyzji, poprawą *time management*, ale w skrytości ducha myślą, że to jest dobre dla innych i nie zrobią nic w tym kierunku. Stres może u nich wywołać sytuacja, w której będą musieli przeanalizować mnóstwo szczegółów i aby temu sprostać, potrzebują konsultacji z wieloma osobami. Wówczas często uciekają w złośliwość, zgryźliwość, bagatelizowanie, doprowadzając raczej do odrzucenia od siebie spraw niż do rozwiązania ich.

Pomimo tego że najważniejszą preferencją INTJ jest rozwinięta *intuicja*, na pierwszy rzut oka nie jest to zbyt widoczne. Prezentują raczej *myślenie*, za pomocą którego ustalają swój stosunek do świata i ludzi. Myślenie jest jednak zwykle na usługach intuicji, wewnętrznego postrzegania. Zdarza się więc, że INTJ potrafią realizować tak karkołomne i dziwaczne pomysły, że wiele osób nie może się nadziwić, jak one powstają w głowach osób uważanych za inteligentne i przewidywalne. W sferze uczuciowej INTJ są bardzo wrażliwi i dlatego ukrywają się pod grubą i chłodną skorupą. Niewiele im to pomaga, ponieważ w tej dziedzinie bardzo często zdarza się im dotkliwe potknięcie.

INFJ

Osoby typu INFJ bardziej niż INTJ uświadamiają sobie swój wpływ na otoczenie. Są też mniej przywiązani do firmy, w której pracują, i nie dążą tak uparcie do realizacji szczytnych i śmiałych celów. Chętniej zajmują się zrozumieniem sensu wydarzeń. **Ich pierwotna funkcja, intuicja (N)**, pozwala na skupienie się na możliwościach, a wtórna, czyli uczucia (F), powoduje, że działają na podstawie systemu wartości. Dzięki ocenianiu (J) decyzje podejmują dość łatwo i szybko. Ich osobowość okrywa nimb tajemniczości. Choć w zasadzie mają dobrze rozwinięte uczucia ekstrawertywne, to są bardzo wstrzemięźliwi w sytuacjach, kiedy umożliwiają innym zajrzenie w głąb wewnętrznego świata ich prywatnej intuicji. Z jednej strony przejawiają szczerze zainteresowanie tym, co inni myślą i czują, z drugiej zaś ze swego wnętrza ujawniają naprawdę niewiele. Bardzo leży im na sercu dobro bliźnich, ale z powodu swej introwersji nie są tak komunikatywni i wylewni jak ENFJ. Są to osoby głębokie, roztropne i skomplikowane, potrafiące sprostać wieloaspektowym zadaniom i problemom. Interesują się ludźmi i chcą im pomagać. Szkoda, że w naszej populacji jest ich zaledwie 1%.

Tak naprawdę, to trudno ich poznać. Mają niezmiernie bogate życie wewnętrzne. Tylko bardzo wąski krąg przyjaciół wie mniej więcej, co się w nich dzieje. Na zewnątrz przenikną tylko błyski wewnętrznego światła. Mają tendencję do przyjmowania wszystkiego do siebie, dlatego łatwo ich zranić. Jest to jedna z głównych przyczyn ich skrytości. Chociaż ludzi INFJ możemy znać wiele lat, pewnego dnia mogą nas zaskoczyć nieoczekiwanym zachowaniem lub zmianą stylu życia. Nie można jednak powiedzieć, że to osoby pełne sprzeczności. Wręcz przeciwnie, są bardzo stali i cenią sobie swoją wewnętrzną integralność. Szanują wierność wartościom i zasadom. Czasem są to postacie tak zawiłe, że same dla siebie są zagadką.

Już w czasach szkolnych wyróżniają się dużą wydajnością. Są dobrymi, twórczymi uczniami i studentami. Studia i pracę traktują w sposób nader odpowiedzialny. Czasem czynnikiem hamującym jest ich skłonność do zbytniego perfekcjonizmu i to, że do wszystkiego nadmiernie się przykładają. Do ostatniej chwili drżą, obawiając się kiepskiego wyniku, choć nie mają ku temu żadnego powodu. Nie wdzierają się na siłę do pierwszych szeregów, ale potrafią wykorzystać swój wpływ nawet jako szare eminencje.

INFJ potrafią dokładnie odtworzyć, co dzieje się w duszy i w umyśle innych. Jeżeli ktoś ma wyraźne predyspozycje do rozumienia zjawisk psychicznych lepiej niż inni, to z pewnością to będzie INFJ. Ich zdolność empatii jest tak niesamowita, że potrafią zrozumieć odczucia pozostałych, zanim oni to sobie do końca uświadomią. Może to przybrać niespotykaną u innych typów osobowości formę współczucia w przypadku chorób i stresów.

Ludzie ci nie lubią przynosić złych wiadomości. Wręcz przeciwnie – czują się dobrze, kiedy mogą innych pocieszyć, i w każdych okolicznościach dają z siebie wszystko, co mają najlepszego. Wolą sytuację, w której mogą się z kimś zgodzić. Wszelkie konflikty odbierają negatywnie i uważają za coś destrukcyjnego. Jakakolwiek forma konfliktu, jawna lub skryta, bardzo źle działa na ich psychikę i takiego stanu nie są w stanie znieść przez dłuższy czas. INFJ mają ogromną wyobraźnię i fantazję. Może ona przybierać formę przeczuć lub fenomenalnej pamięci, ponieważ magazynują w niej kompleksowe, całościowe konstrukcje. Mogą sprawiać wrażenie geniuszy lub wręcz istot mistycznych. Dzięki rozbudowanej wyobraźni są w stanie tworzyć dzieła przepojone uczuciem, skomplikowane i misterne. Dotyczy to zarówno muzyki (Czajkowski, Debussy), poezji (Macha), prozy (Kafka), dramatu (Strindberg), jak i systemów matematycznych i fizycznych, które także odznaczają się poprzednio wymienionymi cechami (Landau, Bohr). Można powiedzieć, że są najbardziej poetyczni ze wszystkich typów. Ich zdolności mają bardzo szerokie spektrum. Dotyczą zarówno ludzi,

jak i zdarzeń, przybierając formę wizji, przeczuć, a często także zjawisk wizualnych i dźwiękowych nazywanych widzeniami lub objawieniami. INFJ mają tajemnicze zdolności do komunikowania się i wspólnego przeżywania z innymi osobami. Romeo i Julia potrafili być ze sobą duchem, choć nie mogli się nawet zobaczyć.

INFJ często interesują się twórczością artystyczną. Wybierają takie zawody, w których mogą spotykać się z innymi ludźmi, ale nie lubią tłumów. Mogą być lekarzami, psychiatrami lub psychologami. Czasem nęci ich kariera duchownego, ale aby jej podołać, muszą przezwyciężyć swoje introwertywne skłonności i zachowywać się od czasu do czasu jak ekstrawertyk. Kosztuje ich to dość dużo energii. Czasem zajmują się pisarstwem, używając plastycznego i pełnego metafor języka. Metafory w mowie i w piśmie są ich ulubionym środkiem wyrazu i potrafią ich używać z niezwykłą błyskotliwością oraz wyrażać bardzo dobitnie to, co mają na myśli.

INFJ są doskonałymi indywidualnymi terapeutami, którzy potrafią przeniknąć do wnętrza pacjentów w sposób dla innych nieosiągalny. Ta zdolność może być wykorzystywana nie tylko w pracowni psychologa. Potrafią być świetnymi pracownikami w dziale personalnym, w opiece społecznej, w reklamacjach, sprzedaży indywidualnej lub we wszelkich odmianach fachowego doradztwa. Znajdziemy ich wszędzie tam, gdzie oprócz kwalifikacji potrzebne jest ciepło, zainteresowanie drugim człowiekiem, zdolność skupienia się, oryginalność i zdolności organizacyjne. Nawet jeżeli nie wykonują żadnego z tych zawodów, mogą go uczyć lub o nim pisać. Połączenie intuicji i uczucia może stanowić niezmiernie cenny wkład pod warunkiem, że nie zamieni się w zawodową rutynę.

INFJ są bardzo wrażliwi i uprzejmi zarówno w pracy, jak i w kontaktach towarzyskich. Bardzo dbają o to, aby nikogo, nawet niechcący, nie urazić. Wolą pracować w ramach organizacji, rzadziej decydują się na samodzielną działalność. Najlepiej radzą sobie w pracy, która wymaga skupienia i samodzielności, ale też nieźle idzie im tam, gdzie kontaktują się z innymi ludźmi, pod warunkiem że nie są to kontakty bardzo powierzchowne i nie jest ich zbyt wiele.

Zawiłe problemy i trudne zadania chętniej rozwiązują, korzystając z własnej pomysłowości i bystrości, a nie abstrakcyjnych metod i teorii naukowych. Potrafią motywować ludzi i w twórczy sposób wykorzystywać ich zdolności.

Jako przełożeni i koledzy są wrażliwi na odczucia i stany ducha innych osób. Mogą służyć jako „barometry” atmosfery w grupie, a także kondycji psychicznej poszczególnych osób. Są naturalnymi fachowcami w sprawach dynamiki grupy, nie mając profesjonalnego przygotowania ani treningu. Potrafią wyczuć atmosferę grupy lub klimat społeczny, co jest dla innych osób zjawiskiem abstrakcyjnym i ezoterycznym. Świetnie dostrzegają różne formy i poziomy relacji międzyludzkich, odcienie związków i niuanse komunikacyjne. Zdarza się, że pozostawiają dla siebie wyostrzone postrzegania zjawisk międzyludzkich, choć jest to ze szkodą dla ich pracy menedżera. Ich styl zarządzania zakłada wspólne podejmowanie decyzji. Zazwyczaj są skłonni wysłuchać rad i poglądów innych. Kiedy zdecydują się na podjęcie decyzji, to postępują zgodnie z nią. Zdarza się jednakże czasem, że otoczenie jest tym rozczarowane. Dla nich ich wewnętrzne inspiracje są tak ewidentne i ciekawe, że nie mogą zrozumieć, dlaczego inni nie szaleją z zachwytem. Swój cel widzą tak jasno, że nie przyjdzie im nawet do głowy, aby zajmować się czymś, co stanie im na drodze. INFJ cenią sobie harmonię i jedność. Dlatego też ich zdolności komunikacyjne, umiejętność słuchania i konsultowania zmierniej w kierunku skłonienia innych do swoich poglądów, zamiarów, celów niż do tego, aby się dowiedzieć jak najwięcej i wziąć to pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Są wspaniałymi

przełożonymi, o ile mają dobrą inspirację, przy której potrafią swym zaangażowaniem i niezłomną wiarą w swoją misję pociągnąć wszystkich za sobą.

INFJ nie mają problemów w związkach z najbliższymi ani w grupach koleżeńskich czy w pracy. Jako osoby typu NF nad wyraz cenią sobie zgodę między ludźmi i cieszą się, kiedy w pracy wszystko idzie gładko i przyjemnie. Świadomie i z zaangażowaniem się do tego przyczyniają, nie żałując czasu ani energii. Niezbyt dobrze radzą sobie z krytyką, szczególnie dotyczącą ich cech osobistych, a nie na obiektywnych wyników pracy. Czują się bardzo zranieni, kiedy krytyki jest zbyt dużo, ale to ich „zbyt dużo”, to w rzeczywistości mało. Bardzo pozytywnie reagują na pochwały i sami ich używają, bardzo często stosując jako uniwersalne narzędzie motywacyjne. Jeżeli zostają zmuszeni do przebywania w środowisku, które odbierają jako nieprzyjazne i nieczułe, stają się apatyczni, melancholijni, nawet podpadają na zdrowiu. Typowym przykładem takiego otoczenia może być szkolny internat lub wojskowe koszary. Może się zdarzyć, że INFJ sprawią niemiłą niespodziankę, na przykład zupełnie nieoczekiwanie targną się na swoje życie. Mają największe tendencje samobójcze ze wszystkich typów osobowości. Bogactwo świata wewnętrznego (IN), intensywne uczucia (F) i zdolność do oceniania (J) pozwalają spoglądać daleko na przód i nie widzieć wyjścia. W przypadku niekorzystnej konstelacji, kiedy jest zbyt wiele niewiadomych w równaniu, rozwiązaniem jest ekstremalny czyn.

Jako partnerzy i współpracownicy są wierni i oddani. W zasadzie stronią od cielesnych kontaktów, czasem tylko mają nastrój na demonstrację uczuć i zniechęca kogoś obejmą. Taką chwilę wybiorą sobie sami w sposób dla innych nieoczekiwany. Swoje sympatie przejawiają często w bardzo dyskretny sposób, a czasem korzystając z humorystycznych podtekstów. Krąg ich przyjaciół jest raczej ograniczony, trwały, dość zamknięty, a związki między nimi głębokie. Są żarliwie oddani swoim dzieciom, podopiecznym, chrześniakom. Jest to więź nieznaną u innych typów osób, a nazywana przez Keirsey i Bates symbiozą psychiczną. Może ona dojść do granic nadmiernej zależności, która nie jest korzystna dla żadnej ze stron. Zachowania macierzyńskie idą w parze z pełną zaufaniem i przyjazną atmosferą. Dlatego też INFJ wcześniej niż inni dowiedzą się o pierwszych miłościach swoich dzieci i podopiecznych. Pomimo tego w pewnym sensie równoprawnego związku INFJ zastrzegają sobie prawo do powiedzenia ostatniego słowa, wyrażenia ostatecznego sądu i podjęcia definitywnej decyzji.

Aby dobrze można było wykorzystać bogate zasoby ich zdolności z korzyścią dla całej firmy, powinni nawiązać współpracę z jakąś osobą ekstrawertywną. W przeciwnym wypadku może się zdarzyć, że bogaty świat ich pomysłów i wyobraźni zostanie skryty pod warstwą introwertyzmu albo odsunięty przez wypełnianie innych zadań ustalonych przez zorientowaną na zewnątrz funkcję oceniania (J). Ci, którym udało się zbliżyć do osoby typu INFJ, są po prostu zrozpaczeni z powodu tak wielu ukrytych zalet i niewykorzystanego potencjału.

ISFP

ISFP **używają uczuć (F) jako funkcji dominującej**. Kontakt ze światem zewnętrznym utrzymują za pomocą zmysłów (S), które są ich funkcją wtórną. Interesuje ich przede wszystkim zdarzenie, które jest jakby przefiltrowane przez zmysły wewnętrzne i zewnętrzne. Są dzięki temu większymi realistami niż INFP. Potrafią rozpoznać, czego wymaga sytuacja, i zareagować w odpowiedni sposób. Jest ich znacznie mniej niż ich odpowiedników w wydaniu ekstrawertywnym (5% ISFP – 13% ESFP). Są wielkimi miłośnikami sztuki. Temperament ISFP jest najtrudniejszy do zdiagnozowania ze wszystkich typów i wyniki testów są w tym wypadku najczęściej obciążone błędami.

Przy dokładniejszej analizie stwierdzimy, że ta grupa potrafi być tak samo hedonistyczna i impulsywna jak pozostali SP. Obce im jest poszukiwanie głębokiego sensu tak charakterystycznego dla NF. Nie interesuje ich nauka, abstrakcja i teoria jak NT ani służba, tradycje i reguły jak SJ. Tak jak wszyscy pozostali SP, ISFP też się nigdy nie przygotowują i nic nie planują. Po prostu coś robią. To, co inni uważają za próbę, ćwiczenie, trening lub przygotowanie, ISFP przeżywają jako premierę. ISFP *nie czekają*, ponieważ czekanie oznacza beczynne przyglądanie się temu, jak ich impuls się zrodzi, a potem wygaśnie. Wiemy już, że mają w zwyczaju te impulsy pielęgnować, zajmować się nimi, obserwować ich powstawanie i przebieg i stanowią one jedną z najważniejszych spraw w ich życiu. Jeżeli poczują wewnętrzny impuls, przylgną do niego jak magnes i zostaną wciągnięci w jego wir. Tak więc kiedy wirtuoz ćwiczy godzinami, aby wypaść doskonale na koncercie, to nie oznacza dla niego przygotowania do czegoś, co jest mistrzowskim występem w sali koncertowej – dla niego jest to działanie, które jest już teraz nieodłączną częścią finalnego przedstawienia. Keirsey i Bates twierdzą, że to czyn ma ISFP w swej mocy, a nie na odwrót, musimy zatem zrozumieć, że ISFP nie potrafią w skupieniu i szczegółowo planować i starannie się przygotowywać i ćwiczyć. Muszą wejść na tę górę, albo opanować tę partyturę tylko dlatego, że jest. Są zaabsorbowani tym co robią i nie potrafią planować działań w aspektach dawek treningowych lub godzin przygotowań. Z reguły nie odczuwają zmęczenia, bólu ani strachu. Zachowują się tak, jakby one nie istniały, jakby przy tych działaniach, które są dla nich fascynujące, nie brało się tego pod uwagę. Nie oznacza to, że są na to odporni, ale tak zażarcie zajmują się swym działaniem, że tego jakby nie zauważają.

W trakcie oceny ISFP nie powinno nas zmylić ich zamknięcie w sobie i wstrzemięźliwość z jednej strony, a z drugiej zapierające dech w piersiach, spektakularne wyczyny.

ISFP potrafią być życzliwi jak mało kto. Ich przychylność bywa bezwarunkowa i bezgraniczna, jeżeli jest zgodna z wyznawanymi przez nich wartościami wewnętrznymi. Są szczególnie wrażliwi na ból i cierpienie innych i nigdy nie zawahają się pomóc, tak jak święty Franciszek z Asyżu.

ISFP nie są mistrzami słowa i rzadko kiedy pracują nad swoimi umiejętnościami w dziedzinie konwersacji lub twórczości literackiej. Mowa jest dla nich czynnością zbyt abstrakcyjną. Wolą trzymać rękę na pulsie życia. Chodzi tu o mowę, a nie o język. Język już jest dla nich wystarczająco konkretny, mogą się więc stać świetnymi tłumaczami. Przykład pewnego renomowanego czeskiego tłumacza pokazuje, w jaki sposób potrafią oddzielić *mowę* od *języka*. Jego przykłady nie mają równych sobie do dziś, mimo że człowiek ten nie był w stanie samodzielnie wystąpić i powiedzieć coś w języku, z którego tłumaczył. Można to częściowo wytłumaczyć tym, że w ówczesnych czasach Czechy nie były w najlepszych stosunkach z krajem, w którym używa się tego języka. Nie było więc łatwe nauczenie się tego języka w tak dużym stopniu, co jednak nadal nie wyjaśnia wszystkiego. Czasem zdarza się, że któryś z ISFP wykluje się ze swej skorupki – stanie się na przykład pisarzem i zmieni literaturę na tyle, że już nie będzie można pisać tak, jak przedtem. Często podaje się przykład F. M. Dostojewskiego, a z czeskich pisarzy – Otę Pavla albo Bohumila Hrabala. Wydaje się, że zadziwiająca ilość sławnych

artystów to ludzie typu ISFP, którzy wyszli ze swego cienia. Badania historyczne utwierdzają nas w przekonaniu, że ten typ reprezentowała duża część kompozytorów muzyki poważnej (i nie tylko) i doskonałych tancerzy baletowych. To samo dotyczy dyrygentów, malarzy i tancerzy. Należy tu wymienić Rembrandta, Beethovena, Vincenta van Gogha. ISFP znajdziemy także w szeregach sportowców, zwłaszcza w dyscyplinach indywidualnych takich jak lekkoatletyka, kolarstwo, narciarstwo lub tenis.

Ludzie typu ISFP muszą czuć puls swoich czasów wszystkimi zmysłami – dotykem, słuchem, wzrokiem, smakiem. Przy takim skupieniu się na zmysłach często zdarza się, że mowa jest dla nich obciążeniem przy wyrażaniu tego, co czują, po prostu brakuje im słów. Jest to czasem przeszkoda w relacjach z innymi ludźmi, ponieważ mogą oni odbierać takie zachowanie jako nadmierną rezerwę i uważać ISFP za człowieka, który zbyt szybko rezygnuje z zamiaru werbalnego kontaktu i podzielenia się z bliskimi tym, co czuje. Ktoś może po prostu pomyśleć, że nie jest tego wart. Nie bywa to jednak nigdy przejawem pogardy, a często nawet braku umiejętności wyrażania tego, co ISFP myślą i czują. Jest to po prostu brak zainteresowania. ISFP nie muszą w zasadzie dzielić swojej radości z nikim innym, nawet z bliskimi osobami.

ISFP inklinują do pracy, w której mogą korzystać z walorów swoich wrażliwych zmysłów i wyszukiwania delikatnych niuansów. W związku z tym, że łatwiej im wyrazić swoje bogate uczucia czynem niż słowem, lubią też poświęcać się rzemiosłu, również artystycznemu. Jeżeli odnajdą odpowiednią formę, w której są w stanie się wyrażać, to rzeczywiście odcisną na tej twórczości swoje wyraźne piętno. Uczucia religijne mogą się przejawiać poprzez wieloletnią pracę nad precyzyjnie wykonaną szopką, a tęsknota za morzem – konstruowaniem misternych łodzi żaglowych w butelce. Jeżeli jednak nie odnajdą właściwej formy wyrazu, to ich wstrzemięźliwa natura nie pozwoli na ukazanie zdolności i wartości w nich tkwiących i nikt się nie dowie, co mogli zaoferować światu. Nawet kiedy staną się znanymi artystami i absolutnymi wirtuozami i będą publicznie wielbieni i szanowani, to rzadko kiedy pokażą swoje prawdziwe ja. To są aktorzy, muzycy, artyści, sportowcy, którzy umkną w cień, jak tylko opuszczą podium i zgasną światła ramp. Uparcie odrzucają oferty udzielania wywiadów i dosłownie lub w przenośni zabarykadują się w swoich fortecach.

Ich specyficzny i oryginalny rodzaj inteligencji Keirsey i Bates określają mianem konkretyzacji rzemieślniczej. Oznacza to ścisły, można nawet powiedzieć intymny, związek ISFP z realną rzeczywistością. Wiemy, że osoby typu ISTP używają narzędzi jako przedłużenia własnego ciała, a ISFP kontemplują kolory, linie, odcienie. Przyciąga ich harmonijny ruch, dotyk, widok lub wrażenie słuchowe. Ich zwrócone na zewnątrz zmysły wydają się być znacznie bardziej wyczułone niż u pozostałych typów. Mogą więc być na przykład degustatorami – to odpowiada ich zmysłowi piękna i proporcji. Wspominany wcześniej Rembrandt potrafił rozpoznawać kolory na podstawie zapachu i smaku. Być może dlatego potrafił w tak mistrzowski sposób używać ich w swoich dziełach i niebywale opanować grę światłocieni. Smetana komponował, pomimo że był głuchy. Są aktorzy, którzy potrafią w jednym momencie wyrazić mimiką twarzy tak wiele, że innym nie uda się tego osiągnąć w trakcie całego filmu.

Kiedy używamy słowa „rzemiosło” w kontekście ISFP, to nie oznacza to jedynie opanowania jakiejś praktycznej umiejętności. W tym przypadku ten termin powinno się rozumieć jako mistrzowskie opanowanie profesjonalnych umiejętności, a poza tym jest to sublimacja wolnej sztuki. Każdy następny krok w tym kierunku jest kolejnym krokiem do wolności. Wszyscy przedstawiciele SP, a ISFP w szczególności, są świetni w wielu dziedzinach sztuki. Zanim jednak będą mogli wybrać dziedzinę, jaką będą się zajmować, muszą wybrać i ukończyć jakąś szkołę. To jest dla SP

najtrudniejszym zadaniem, ponieważ szkoła jako instytucja proponuje niewiele rzeczy, które ich interesują, i nie pobudza do działania ich specyficznego typu inteligencji. Kazać wykonywać ISFP codziennie te same, rutynowe czynności zgodnie z określonymi regułami, to to samo, co zesłać ich do więzienia. Muszą mieć możliwość wyboru i różnorodne zadania do wykonania oraz otrzymywać pochwały za to, jak im świetnie idzie – wówczas są zadowoleni i spełnieni.

ISFP Igną instynktownie do tego, co jest naturalne, ale jednocześnie majestatycznie wzniosłe i proste. Sami lubią przebywać na dzikim pustkowiu, bo natura im sprzyja. Wielu z nich ma świetny kontakt ze zwierzętami, nawet z tymi dzikimi i niebezpiecznymi. Sprawiają wrażenie, że rozumieją ich mowę i potrafią stworzyć z nimi związki oparte na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu. To samo dotyczy małych dzieci, z którymi wiele osób nie potrafi sobie poradzić.

W środowisku menedżerów występują bardzo rzadko. Nie mają ambicji bycia nad kimś i wydawania poleceń lub rozkazów. ISFP chcą przede wszystkim pomagać, być użytecznymi i to do tego stopnia, że budzi to u niektórych podejrzliwość. „O co tu chodzi, co on chce w ten sposób osiągnąć?” – pytają, kiedy widzą jak ISFP przejawiają niechęć do tego, aby coś zmieniać lub nie daj Boże krytykować. Faktem jest, że o nic tu nie chodzi. Po prostu – podobnie jak ich „bracia i siostry” z grupy ESFP, chcą żyć i pozwolić żyć innym. Mają jednak trochę inne pojęcie o życiu niż ESFP, ponieważ uważają, że mówią za nich ich czyny, a nie słowa.

Kiedy znajdują się na stanowiskach kierowniczych, są skłonni do wszelkich kompromisów. Typowym przykładem może być kariera mało zdecydowanego, ale dobrego człowieka będącego typem ISFP, Aleksandra Dubceka. Stał on na czele KSC (Komunistycznej Partii Czech) w styczniu 1968 roku, a później po listopadzie 1989 roku na czele parlamentu. Osoby typu ISFP źle się czują, będąc w konflikcie ze swoim środowiskiem, i unikają takich konfrontacji. Często nie radzą sobie z nadmiarem terminów, potrzebnych danych i różnymi innymi naciskami. Konsekwencja także nie należy do ich zalet. Jak ułał pasuje do nich stwierdzenie: „Wydaj polecenie i zrób to sam”. Dobrze prosperują tam, gdzie mogą efektywnie szukać skomplikowanych problemów i rozwiązywać je. W szczególności dotyczy to spraw, które zostały odłożone do lamusa z powodu nieprawidłowych relacji międzyludzkich. Potrafią też udzielić wsparcia, pocieszyć dobrym słowem lub czynem, wysłuchać i poradzić.

INFP

Dzięki swojej intuicji ekstrawertywnej (N) używanej jako funkcja pomocnicza potrafią dobrze zrozumieć, w jaki sposób ich zachowanie jest odbierane przez otoczenie. Przedstawiają raczej wizerunek płochliwy i wstrzemięźliwy. Są osobami spokojnymi, rozważnymi i miłymi w obejściu. Pozornie zachowują się z rezerwą, ale w głębi duszy to bardzo ciepłe i serdeczne osoby. Potrafią przeżywać sprawy innych z taką intensywnością i zaangażowaniem, którego nie znajdziemy u innych typów. **U ludzi INFP dominują introwertywne uczucia (F)**, które dążą do osiągnięcia ciągłości, jedności, spójności. Chętnie zgłaszają swój współdział w różnych przedsięwzięciach, ale nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, jakie będą jego konsekwencje. Potrafią nawiązać głębokie, bliskie związki jedynie z kilkoma osobami. To samo dotyczy idei lub ideologii. Generalnie są *idealistami* i z tego powodu czują się często odizolowani, tym bardziej że ich liczebność w populacji sięga 1%. Symbole odgrywają w ich życiu istotną rolę i potrafią je trafnie interpretować. Są zdolni do rozpatrywania danej sytuacji z różnych perspektyw.

INFP mają spore poczucie humoru wynikające z wewnętrznego świata ich wartości. Kulturowym archetypem INFP jest królewicz z bajki, który walczy przeciw złym mocom, lub obrońca prawdy w stylu Jana Husa. Prawdopodobnie Joanna d'Arc także była typem INFJ. Aby zrozumieć te osoby, musimy pojąć, o co im chodzi, ponieważ są one skłonne ponosić wszelkie ofiary w imię tego, w co wierzą. W swoim życiu stale dążą do jedności ciała i ducha, emocji i intelektu, prawej i lewej półkuli mózgowej. Bardzo źle znoszą wszelkie odchylenia i wypaczenia, dlatego potrafią być bezlitośni wobec zdrajców i renegatów, chociaż sami też się nimi stają. Ich życie często przebiega na bazie ledwo zauważalnego motywu tragicznego. Głębokie zaangażowanie dla wszelkiego dobra i zbawiennych celów powoduje, że mają niezwykłą wrażliwość na zło i ciemne sprawy, które cały czas mają miejsce. Ta afekcja może doprowadzić do fascynacji sprawami świeckimi, a nawet świętokradczymi. INFP mogą żyć w paradoksie, że wewnętrze gnań do czystości i cnoty jednocześnie skrycie zerkają na to, co złe i zepsute.

W sferze rozważania spraw i podejmowania decyzji wartościowanie stawiają przed ocenami racjonalnymi. Myślą i decydują się w kategoriach piękny – brzydki, dobry – zły, moralny – niemoralny itp. Wrażenia, których im dostarcza intuicja, są nieostre, jednolite, globalne i wciąż krążą wokół nich. Czasem na bakier bywają z logiką, ponieważ uważają ją za coś doraźnego i używanego w wybranych momentach. Irytują tym NT, którzy w logice widzą podstawowy element porządku świata i wszędzie się do nich uciekają.

Mają zamiłowanie do misjonarstwa w sensie dosłownym i przeniesionym. Znajdziemy ich wśród kleru, na uczelniach, na przykład na wydziale psychologii, architektury, psychiatrii, literatury czy języków obcych. W pracy naukowej wybierają dziedziny i stanowiska, w których mogą pracować indywidualnie. Przeważnie unikają prowadzenia działalności gospodarczej, są to raczej typy naukowców. Ponieważ są NF, są bardzo utalentowani językowo. Reagują na prośby o pomoc i są skłonni jej udzielać pomimo znacznych ofiar – czy to swoich, czy innych osób. Podobnie jak ISFP bywają dobrymi aktorami, ponieważ potrafią doskonale wczuć się w graną przez siebie rolę. Odgrywają postać, akceptując jej zalety i wady, dla których oni właśnie mają ogromne zrozumienie.

W pracy charakteryzują się znaczną zdolnością adaptacji. Są otwarci na nowe pomysły i informacje, a przy tym są nieustannie świadomi sytuacji i odczuć współpracowników. To umożliwia im harmonijne współistnienie z większością osób, choć zachowują pewien psychiczny bufor. Nie lubią, kiedy muszą przerywać to, co robią. Jeżeli mają wybór, to wolą pracować sami, ale ich wydajność nie spada w istotny sposób, kiedy w pracy jest konieczny kontakt z innymi ludźmi. Nie

przeszkadzają im skomplikowane zadania, ale nie lubią parać się zbyt dużą ilością rutynowych szczegółów. W takiej sytuacji mogą od czasu do czasu pomylić daty lub fakty, ale nigdy nie mylą się w sprawach zasadniczych, w których chodzi o istotne wartości. Ponieważ są to osoby z przewagą obserwowania (P), nie lubią spraw hipotetycznych lub uwarunkowanych w jakikolwiek sposób. Mają skłonność do widzenia świata w kategoriach czarno-białych: albo to sprawy realne, albo fantazja, a nic pomiędzy. Nie uznają gdybania – gdy ktoś to robi, tracą cierpliwość.

W pracy i w życiu osobistym często bardzo głęboko się angażują – jakby obowiązywała ich najświętsza przysięga. Lubią harmonię i aby ją osiągnąć i utrzymać, potrafią dokonać ekstremalnych wyczynów. Harmonia oznacza dla nich także równowagę. Nieoczekiwany lub według nich zbyt wielki sukces zaskakuje ich, ponieważ w głębi duszy uznają, że być może trzeba to będzie jakoś okupić. Mefistofeles przecież nigdy nie śpi i potrafi sobie znaleźć Fausta, jeśli zechce, chociaż ten będzie się chciał ukryć. Gdyby zbyt mocno rzucili się w wir sukcesów, rozrywek, rozkoszowali się bogactwem lub innymi przyjemnościami, to poczuliby się, jakby podpisywali cyrograf własną krwią. Mogą się też tak wzdragać przed jawnym okazywaniem miłości i wolą stosować pośrednie metody. Zdarza się, co prawda rzadko, że te ciche wody nagle i nieoczekiwanie zmieniają kurs i wybierają się daleko poza swój rewir. Zmieniają pracę, porzucają dziedzinę, którą się zajmowali, i rezygnują ze swego schematu myślowego. Zdarza się, że zostaną przez kogoś zbałamuceni i opuszczą dotychczasowego partnera, ale jedynie po to, żeby wkrótce się przekonać, że w domu najlepiej i pokornie wrócić do rodzinnych pieleszy.

Na pewno powiedzenie „mój dom jest moją twierdzą” wygłosił jakiś INFP, mają oni bowiem silny instynkt terytorialny i zaciekle bronią swego domu przed niekorzystnymi wpływami z zewnątrz. Są bardzo oddani rodzinie i swojej pracy. Przyjemnie się z nimi współpracuje, ponieważ potrafią się dostosować, są sympatyczni i przyjaźni. Introwertywne uczucia nie pozwalają na naruszanie prywatnej przestrzeni innych ludzi. Na przykład kiedy INFP zobaczy współpracownika, który nie pracuje jak powinien, to przejdzie nad tym do porządku dziennego, uważając, że i tak przyjdzie kryśka na Matyska. W miarę jak rozszerza się zakres ich odpowiedzialności i obowiązków, przeważnie w połączeniu z awansem, powiększa się również ich kontrola. W takim przypadku, mając do czynienia ze swoim podwładnym, potrafią zwrócić mu uwagę na błąd lub niewłaściwe postępowanie. Niektórzy odbierają to w ten sposób, że wraz z uzyskaniem funkcji obrastają w piórka, jednak z punktu widzenia INFP to prosta i naturalna konsekwencja sytuacji. INFP nie mają skłonności do nadmiernego lansowania swojej osoby. Czasem wolą, aby inni za nich podejmowali decyzje. To może trwać jedynie do momentu, kiedy zostaną naruszone któreś z ich fundamentalnych zasad. W takiej sytuacji z uporem maniaka będą się przeciwstawiali wszelkim racjonalnym argumentom i nie ustąpią ani na krok. Warto wiedzieć, że nie wybaczą sobie łatwo sprzeniewierzenia się wewnętrznym wartościom. Następny problem polega na tym, że z powodu swojej niekonfliktowej i introwertywnej osobowości wysyłają niejednoznaczne sygnały. Jeśli ktoś na przykład naruszy przepis w sprawie, którą INFP uważa za istotną, stwierdzi, że popełnił błąd, i przeprosi: „Nie chciałem, nie wiedziałem”, INFP prawdopodobnie zamruczy: „Dobra, dobra, nic się nie stało”. Winowajca uzna, że grzech został odpuszczony, ale najczęściej będzie w błędzie, ponieważ sprawa nie zostanie ani zapomniana, ani wybaczona, a dla INFP ta osoba pozostanie nadal kimś, kto *jest w stanie* zachować się nieprawidłowo. Kiedyś, gdy INFP wpadnie we wściekłość, winowajca zobaczy, jak po długim czasie pamięta on nadal jego niepoprawność. Zostanie mu to wypomniane w sytuacji nie mającej żadnego związku z tamtym występkiem.

Jeżeli osoby typu INFP chcą być dobrymi menedżerami, to muszą poradzić sobie ze zrównoważeniem skłonności bycia pożytecznym z tendencją do perfekcjonizmu, doskonałości, której i tak nigdy nie będą w stanie osiągnąć. Muszą umieć powiedzieć „już dość” i zabrać się do konkretnych działań, a skończyć udoskonalanie. Zwykle potrzebują obok siebie osoby, która wysłucha ich zwierzeń i dopilnuje, aby odpowiedzieli na czas na ten lub tamten list, wysłali fakturę w terminie i nie zapomnieli o tegorocznym urlopie.

ISTJ

Ta grupa stanowi 6% populacji i ich **pomocniczą funkcją jest myślenie. Ludzie ci są zazwyczaj określani mianem „rozsądnych”, co oznacza, że są racjonalni**, bezosobowi, logiczni i zdecydowani w sprawach praktycznych, szybko przechodzą od słów do czynów. Umiejętności przydatne w relacjach międzyludzkich, takie jak takt lub empatia, nie należą do ich najmocniejszych stron, podobnie jak u ich ekstrawertywnych odpowiedników. Poza tym ISTJ nie potrafią uświadomić sobie konsekwencji swych poczynań i decyzji w stosunku do innych osób.

ISTJ szanują tradycje i często szacowne instytucje takie jak kościół, królestwo lub rodzina. W pracy i w domu są cisi i poważni oraz cierpliwi, wytrwali i solidni. Nie do zniesienia jest dla nich sama myśl, że nie dotrzymają jakiejś obietnicy lub umowy. Wraz ze swoim słowem dają w zastaw honor i cześć. W poprzednim ustroju u naszych południowych sąsiadów można było usłyszeć powiedzenie: „kto nie kradnie, okrada rodzinę”. Nawet to nie wpłynęło na osoby typu ISTJ. W żadnych okolicznościach nie sięgnęli po cudzą własność i nie pozwolili na marnotrawstwo zarówno własnego, jak i państwowego majątku. W swoim postępowaniu zawsze mieli na względzie aspekt praktyczny. Za swoją pracę nie oczekują pochwał i nagród i pewnie dlatego większość ich wysiłków i starań zostaje niezauważona.

Świat interpretują jako swego rodzaju mechanizm. Cierpliwie i pokornie dotrzymują ustalonych reguł. Bardzo drażnią ich u niektórych osób motywy i interesy według nich niezgodne z celami organizacji, w której pracują. Są usatysfakcjonowani, kiedy wszystko idzie jak należy i wszelkie środki i źródła pojawiają się w odpowiedniej chwili. Najchętniej wtłoczyliby także ludzi w swoje uporządkowane systemy i boleją nad tym, że czynnik ludzki wyłamuje się z ich schematów, wnosząc nieporządek, niepokój i brak stabilności.

ISTJ stanowią podwaliny, na których można polegać. Najbardziej przemawia do nich pojęcie *obowiązku*. Ich obowiązkiem jest zarabiać na chleb, a równocześnie pracować na korzyść i chwałę firmy. Mężczyźni ISTJ woleliby, gdyby ich żony nie musiały pracować i dbały o dom i dzieci, tolerują jednak ich pracę zawodową, pod warunkiem, że nie koliduje ona w znacznym stopniu z wykonywaniem ich codziennych domowych obowiązków. Porównanie ISTJ do filaru dobrze ilustruje jeszcze jedną cechę – przyporządkowanie. ISTJ czci hierarchię w domu i w pracy. Mężczyźni mają na ogół nastawienia patriarchalne, a jako podwładni akceptują autorytet przełożonych, zaś jako przełożeni i rodzice nie znoszą sprzeciwu. Osoby o buntowniczym charakterze miewają z nimi ciężkie przeprawy i vice versa.

Przedstawicielom ISTJ nie zależy na przepychu. Uważają to za zbyteczność we wszystkim: w mowie, ubieraniu się, stylu życia, sposobie spędzania wolnego czasu, jedzeniu i piciu, a nawet w wyborze partnera. W domu i w pracy lubią porządek i ład, umiar i celowość. Zaspokajają swoje skromne potrzeby, kupując rzeczy, które są trwałe i praktyczne, funkcjonalne i oszczędne, a nie dlatego, że wszyscy je mają lub że są ładne. Lubią solidne przedmioty i nie uganiają się za ostatnimi krzykami mody.

Chętnie stają się członkami różnych organizacji, klubów i społeczeństw, często wyłącznie damskich lub męskich, mających tradycyjne cele i strukturę. W takim towarzystwie mogą zrezygnować trochę ze swojej codziennej sztywności, a nawet zmienić swój zwykły sposób wyrażania się. Podobnie jak pozostali SJ celebrować regularne rytuały z okazji wydarzeń i rocznic. Mniej doświadczony obserwator mógłby na tej podstawie określić ich jako ekstrawertyków. ISTJ potrafią się ekstrawertywnie zaprogramować dzięki funkcji oceniania, a pochodzące z postrzegania zmysłowego wycucie szczegółów nadaje im przy takiej maskaradzie wiarygodność.

Zaangażowanie w kierunku dokładności, szczegółów, sprawiedliwości, solidności, praktyczności predestynuje ich do zawodów pewnego kręgu. Są z nich cenieni audytorzy, kontrolerzy w bankach, inżynierowie budowlani i konstruktorzy, księgowi i urzędnicy skarbowi. Wiadomo, że potrafią się zorientować w zawiłych splotach informacji, dat i cyfr. W sytuacji kryzysowej zachowują zimną krew, dlatego sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych a także w szpitalach, dużych zakładach produkcyjnych, bibliotekach i archiwach oraz w policji i w siłach zbrojnych. Istnieje ogólna zasada, że są lepsi w rozwiązywaniu aktualnych zadań i sytuacji niż w sprawach abstrakcyjnych, które dotąd jeszcze nie miały miejsca. Umieją jednak myśleć o dniu jutrzejszym i przygotować się do niego. W takim działaniu, podobnie zresztą jak w innych, opierają się na rozwiązaniach stosowanych w przeszłości, na doświadczeniach własnych i swoich poprzedników, a nie polegają na inspiracji i improwizacji na gorąco. Niezyczliwi mówią o nich, że to generałowie, którzy przygotowują się do poprzedniej bitwy. I. Myers i K. Briggs zalecają im, aby swoją funkcję myślenia stosowali do nieżywotnych obiektów, a funkcję obserwowania skierowali w stronę ludzi. Jeżeli więcej uwagi poświęcą temu, co inni uważają za ważne, przyjmą do wiadomości i będą brali pod uwagę, to sami osiągną większe uznanie i szacunek. Praca jest na pierwszym miejscu u mężczyzn i u kobiet, potem przychodzi kolej na rodzinę i dom. Często jedno się pokrywa z drugim i praca jest przynoszona do domu. Jeżeli prowadzi firmę rodzinną, to jest bezwzględni oczywiste, że wszyscy, naprawdę wszyscy bez dyskusji w niej pomagają.

Zazwyczaj szybko awansują i robią zawrotną karierę. Nie są obciążeni przesadami, szybko podejmują decyzje i działania, w większości wypadków prawidłowo. Kobiety tego typu mają pewne problemy z identyfikacją z własną płcią. Czasem rozwiązują to w ten sposób, że jeszcze bardziej poświęcają się pracy aż do granicy zagrożenia zdrowia i życia. Stawiają sobie bardzo wysokie wymagania i podobnie jest w stosunku do innych. Jeżeli są szefami, to przychodzą do pracy dużo wcześniej i wychodzą ostatni. Uważają to za swój obowiązek, świecą przykładem i oczekują od pozostałych, że będą ich naśladować. Najchętniej pracują sami. Wyrażają się w bardzo oszczędny sposób. Trudno jest więc ich lepiej poznać i zrozumieć, co tak naprawdę myślą i czują. Doprowadza to do zaburzeń w komunikacji i przesadnego interpretowania każdego gestu i słowa. Czasem ludzie w ich obecności nabierają poczucia winy lub niższości. Zwiększa to jeszcze ich skłonność do wymagania udowodnienia wszystkiego: „Proszę mi udowodnić, że to będzie działało”, „Proszę udowodnić, że ta podróż służbowa jest konieczna, że ten wydatek jest opłacalny”. Wywołują defensywne postawy i reakcje obronne. Jest im obcy świat dynamiki relacji międzyludzkich, ponieważ jest mało przewidywalny i trudno go kontrolować. Psychologia i jej podobne nauki są traktowane z nieufnością. Trudno im poprosić o radę kolegę lub podwładnego i nie lubią ani pracy zespołowej, ani grupowych rozrywek takich jak spotkania w piwiarni lub wspólne wyjście do kina. Jeszcze gorzej znośią jakieś problemy w pracy wynikające z kontaktów międzyludzkich – na przykład kłótnie lub atak złości pracownika. Jako tako poradzą sobie z konfrontacją, ale są przerażeni perspektywą, że ktoś w ich obecności będzie łań ły, a oni będą musieli tę sprawę rozstrzygnąć. Wszystkie tego typu sytuacje traktują jako naruszenie harmonii i porządku, niepotrzebne i nieproduktywne, usterki działającego mechanizmu. Częstą reakcją może być przykręcenie śruby i zacieśnienie kontroli lub ignorancja i zaprzeczenie istnienia takich problemów lub ich przyczyny. Najwięcej kłopotów sprawiają im wszyscy przedstawiciele typów F, osoby z przeważającą funkcją uczuć, ponieważ ich interesuje i motywuje zupełnie coś odmiennego: pogoda, harmonia, samorealizacja, uczucie spełnienia i szczęścia oraz odpowiedzialność społeczna. Nie jest sprawą przypadkową, że w siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych jest 30% osób tego typu, a w populacji jest ich pięciokrotnie mniej, czyli 6%. Według

tego źródła pomiędzy oficerami w Stanach Zjednoczonych jest mniej więcej 58% introwertyków, 72% osób z przewagą postrzegania zmysłowego, 90% osób typu T i 80% typu J.

Po tym co zostało wcześniej powiedziane, już chyba nikt się nie zdziwi, że ISTJ nie mają zbyt wielkiego zrozumienia dla kaprysów rynku. Nie pojmują, jak klienci mogą podejmować decyzje o kupnie produktu na podstawie błahych i nieistotnych parametrów takich jak opakowanie lub design produktu. Dla nich istotna jest solidna konstrukcja, niska cena, tania eksploatacja, solidność i wytrzymałość. Klasycznym tego przykładem był Henry Ford I, którego strategię marketingową najlepiej wyraziło zdanie: „Nasz klient może kupić samochód w dowolnym kolorze, byleby to był czarny”.

Na szczęście większość ISTJ uświadamia sobie swoje braki w tej dziedzinie i z ulgą przekazuje innym starania w niej, choć w skrytości ducha myśli, że reklama i wszystkie te sprawy są w sumie zbędne. Oni muszą mieć ustalone plany, jasne instrukcje i zrozumiałe cele. W takich warunkach są najbardziej wydajni. Nieznane sprawy i niejasna przyszłość wywołuje u nich stres. Mają godną podziwu zdolność do doprowadzania spraw do końca i zrobienia wszystkiego na czas minimalnym nakładem kosztów. Są odpowiednim materiałem na pracowników kierowniczych i na inne odpowiedzialne stanowiska.

ISFJ

Ze wszystkich **grup introwertyków** mają najmniejszy problem z zachowaniem się jak rasowi ekstrawertycy. Jest ich 6%. Do kontaktów ze światem zewnętrznym używają swojej **funkcji wtórnej, czyli ekstrawertywnych uczuć (F)**. Dzięki temu potrafią być bardzo wrażliwi na preferencje innych. Ich głównym pragnieniem jest bycie użytecznym i wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom bliźnich. ISFJ, podobnie jak ISTJ, żywią głęboki szacunek dla historii i wierzą w sens kontynuacji i ciągłości. Jednak w tej sytuacji dotyczy to raczej historii stosunków czy ludzi, a nie wielkich osobistości i instytucji. Są najbardziej skłonni do wyrzeczeń ze wszystkich typów i poświęcają się pracy z nabożnym oddaniem i czcią. Wierzą, że praca jest dobrem samym w sobie, a na zabawę trzeba sobie jakoś zasłużyć. Jeżeli coś zaczną robić, to z pewnością to skończą, o ile jest to w ludzkich siłach. W czasie pracy będą się ściśle stosować do przepisów, obowiązujących metod, instrukcji i regulaminów, bo jest to dla nich święte prawo. ISFJ nie są w stanie ugotować dania, jeżeli nie mają dokładnie określonych wszystkich surowców i wyposażenia wymienionego w książce kucharskiej. Jeżeli ktoś naruszy obowiązujące przepisy, to ISFJ są wzburzeni i zgorzeleni. Uważają, że jest to obraza dla tych bardziej doświadczonych, którzy przygotowali te przepisy z wielką starannością i w pocie czoła. Pomimo, że często są poirytowani podobnymi sytuacjami, zbytnio tego po sobie nie pokazują, raczej duszą to wewnątrz, aby nie wywołać konfliktów. Może to spowodować uczucie słabości lub napięcia mięśni. Jeżeli napięcie będzie się tak kumulować przez dłuższy czas, to może spowodować nieoczekiwany i niekontrolowany wybuch.

W pracy ISFJ są wyjątkowo solidni. Przeszkadza im to, że muszą nieustannie borykać się ze zmianą warunków, wymagań, przepisów lub parametrów. Ponieważ chcą być pomocni i potrzebni innym, znajdziemy ich w zawodach, gdzie jest konieczna opieka nad starymi i chorymi ludźmi. Mają chyba zakodowane genetycznie współczucie dla wszelkiego rodzaju cierpiących i bardziej niż inni są zdolni do pokornej i cierplivej służby. Bywają lekarzami pierwszego kontaktu, pielęgniarkami i opiekunami, założycielami organizacji dobroczynnych i przytułków na wzór Matki Teresy. Pracują także w szkołach i innych instytucjach dla dzieci. Bywają dobrymi i czytanyymi bibliotekarzami, ale też dobrymi sekretarkami i wiernymi asystentami. Dobrze im się wiedzie w dziale obsługi klienta i w informacji. Znajdziemy ich również na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla w najróżniejszych funkcjach administracyjnych, mogą też być zawodowymi ekologami. Najlepsze wyniki osiągają w relacjach z ludźmi, którzy ich w jakiś sposób potrzebują i są od nich zależni. Odczuwają zadowolenie z faktu, że mogą się kimś opiekować, zaspokajając jego potrzeby, a przy tym robią to niesłyszalnie taktownie i nie afiszują się z tym, a są bardzo skuteczni. Po zakończeniu takiej zależności lub związku ISFJ może stracić zainteresowanie i skupić swoją uwagę na kimś innym. ISFJ mają niezwykle rozwinięte poczucie sprawiedliwości. Są także zwolennikami równości i mają niezrównany talent do dokładnego i starannego wykonywania tych samych ciągów czynności. Są to ludzie praktyczni i realistyczni, których nie nęca bynajmniej spekulacje i teorie.

W pracy są oddani i lojalni. Bardziej czują się związani ze swoimi przełożonymi niż na przykład z działem lub firmą. Kiedy szef odejdzie, z powodzeniem mogą przejść na inne stanowisko. Stawiają sobie w pracy bardzo wysokie wymagania i oczekują od innych, włącznie z przełożonymi, że także będą pracować do granic swoich możliwości i zawsze zgodnie z przepisami. Jeżeli ktoś nie zachowuje się jak należy i jak się od niego słusznie oczekuje, to ISFJ są nieswoi i rozdrażnieni i czują się wręcz dotknięci takim rozwojem wydarzeń. Do swoich wewnętrznie narzuconych obowiązków dorzucają jeszcze podświadomie kolejny – czują się osobiście odpowiedzialni za to, że pozostali pracownicy przestrzegają zalecanych metod zachowania się wobec przełożonych. Są z natury oszczędni i nie

lubią, kiedy się coś marnuje. Oszczędność, odkładanie środków na gorsze czasy, liczenie się z niepewnością jutra jest dla nich jedną z głównych cnot. Szanują i respektują oficjalne tytuły, symbole stanowisk, wpływów i urzędów. Nie czują się jednak najlepiej na kierowniczych stanowiskach. Rozkazywanie innym jest wbrew ich naturze, choć jako lekarze potrafią być stanowczy wobec swoich pacjentów w ich interesie. Najbardziej ze wszystkich pracowników kierownictwa podlegają przepracowaniu, ponieważ mają tendencje do robienia wszystkiego samemu lub dokładnego sprawdzania po swoich podwładnych każdego ich kroku. Od podwładnych oczekują, że będą się zachowywać zgodnie ze swoim zaszeregowaniem, i są zgorzeleni, kiedy ktoś za bardzo podskakuje lub nie dorównuje do założonego poziomu. Ich miejsce pracy jest utrzymane we wzorowym porządku. Wszystko jest na swoim miejscu, pozamiatane, wyrównane na półkach, ołówki są zatemperowane, a rodzinne zdjęcie w ramce.

W opiniach tych osób znajdziemy często zapis: „bardzo lubiani w zespole”. Któż by ich nie chciał mieć w swojej grupie? Są mili, solidni i wrażliwi. Są wymarzonym pracownikiem dla każdego menedżera. Pracują metodycznie, krok po kroku, i rozumnie. Zadania kończą na czas. Nie potrafią być może stworzyć tak błyskotliwych pomysłów jak NT, ale mało który z genialnych projektów NT ujrzałby światło dzienne, gdyby nie troskliwa uwaga i cierpliwość ISFJ. Potrafią w pracy skupić się na szczegółach i nie przeszkadza im rutyna. Zwykle dopiero kiedy ISFJ odejdą z pracy, to pozostali docenią ich dyskretne wsparcie i atmosferę, jaka powstawała dzięki ich obecności.

ISFJ często spotykają się z niezrozumieniem i niedocenianiem. Ludzie zwykle obarczają ich coraz większym ciężarem, uzasadniając to sobie tym, że oni to lubią. Traktują to jako rzecz oczywistą, że ISFJ będą harować do granic wyczerpania. W literaturze, filmie lub telewizji są pokazywani jako pracowite, nieciekawe, szare myszki, które w najlepszym przypadku mogą być miłe, ewentualnie mogą służyć jako zaplecze misternej intrygi, kiedy nieoczekiwanie zmieniają się w cudownych światowców albo po kryjomu wiodą podwójne życie.