

Martin Betschart

Vidím
do tebe!



NOVÁ
TYPOLOGIE
OSOBNOSTI

Už vím,
jak funguješ



Martin Betschart

Vidím
do tebe!



Už vím,
jak funguješ

NOVÁ
TYPOLOGIE
OSOBNOSTI

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Martin Betschart

Vidím do tebe! Už vím, jak funguješ

Přeloženo z německého originálu knihy Martina Betscharta *Ich weiss, wie du tickst. Wie man Menschen durchschaut*, vydaného nakladatelstvím Orell Füssli Verlag AG, Curych, Švýcarsko, 2011.

Copyright © 2011 Orell Füssli Verlag AG, Zurich, Switzerland

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6014. publikaci

Překlad Aneta Hubinová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Ilustrace v knize Wolfgang Dietzel (str. 48, 93, 94, 96, 97)

Fotografie v knize Martin Betschart (str. 105, 106, 107)

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 208

První vydání, Praha 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5961-6 (ePub)

ISBN 978-80-247-5960-9 (pdf)

ISBN 978-80-247-5684-4 (print)

Obsah

O autorovi	7
Předmluva	9
1. Jak lidé fungují	13
Od prvního dojmu k profesionální znalosti lidí	17
Jak se lidé zařazovali dříve	19
Struktura knihy	24
Od nevědomé neznalosti k nevědomé znalosti	25
Jak se vyznáte v lidech?	26
2. Poznejte sebe i ostatní	29
Pohled do řídicího centra: model tří mozků	29
Mozek a osobnost	34
Proč fungujeme tak, jak fungujeme – původ našeho chování	36
Červený, zelený a modrý – znaky tří hlavních typů	38
Tyrkysová, oranžová, fialová a duhová – smíšené typy	44
Jak funguji já sám? Sebepoznání je prvním krokem	47
3. Kdo stojí přede mnou? (Pohled do nitra)	57
Typické chování v běžném životě	57
Nálada a rozpoložení na večírku: každý typ je jiný	59
Když hladina adrenalinu stoupá – chování ve stresu	63
Práce, tým a time management	65
Rozhodování a řešení problémů	72
Komunikace s ostatními	81

4. Odhadnu vás na první pohled	91
Typy podle stavby těla	91
Kdyby chlebíčky uměly mluvit – typické chování u jídelního stolu	98
Porozumět řeči těla ostatních	100
Poznáte, kdo je jaký typ?	103
5. Znalost lidí v každodenním životě	109
V souladu s ostatními – co lidi motivuje	109
Jak funguje moje polovička – partnerský vztah	122
Jak funguje mé dítě – výchova	125
Jak fungují nadřízený a kolegové – pracovní život	132
Jak funguje zákazník – obchodní jednání	144
6. Co děláme špatně?	153
Když to nefunguje – negativní vzorce v chování a řeči	153
Pozor na filtry vnímání a chyby v úsudku	164
Fungujeme autenticky	180
Triky a manipulace	184
Jak se můžeme poučit	192
7. Slovo na závěr: více harmonie a úspěchu	197
Řešení cvičení z knihy	199
Poděkování	200
Literatura	201

O autorovi



Martin Betschart je specialistou na psychologii úspěchu, motivaci a znalost lidí. Těší se výborné pověsti jako kouč, hlavní řečník na konferencích a v televizi, je autorem několika bestsellerů. Od roku 1985 navštívilo jeho kurzy přes 250 000 účastníků. Jako kouč pracoval pro mnoho významných firem.

Několikrát bylo jeho jméno zmíněno i v médiích. Široké veřejnosti je známý díky svému pořadu *Martin Betschart Kommunikations-Talk* (Martin Betschart: Na slovíčko o komunikaci – pozn. překl.), vysílanému na švýcarské soukromé televizní stanici. V roce 2007 byl zvolen koučem roku. Patří do žebříčku stovky nejlepších světových a v letech 2008 a 2009 získal cenu *Conga Award*.

Tématem typologie lidí se Martin Betschart zabývá již přes 25 let. Prozkoumal všechny možné modely a vyzkoušel je i v praxi. V 80. letech přišel se spojením tehdy revolučního neurolingvistického programování (NLP) a biostrukturální analýzy Rolfa Schirma. Zjednodušil poznatky z NLP a doplnil je dalším modelem, který se neomezoval pouze na jednu ideologii nebo teorii.

Martin Betschart je považován za pragmatického kouče s obrovskými zkušenostmi. Protože je především červený typ, motivuje ho výzvy, i když je finančně svobodný a nezávislý. Sekundární

Vidím do tebe!

podíl zeleného typu se pak u něho postará o to, že se zajímá o lidi se všemi jejich vlastnostmi. Vše, co se týká jeho nejslabší modré stránky, se Martin snaží delegovat co nejdále. Je pro něj důležité být autentický a usiluje o to, aby se všeho, co předává ostatním ve svých přednáškách a kurzech na téma znalost lidí, motivace, psychologie úspěchu a blahobytu, sám také držel.

Pokud zrovna Martin Betschart nepřednáší nebo nevede kurzy, pak čte, cestuje a zabývá se výzkumem. Žije ve Švýcarsku, na Malorce a v Asii.

www.martinbetschart.ch

www.ichweisswiedutickst.com

Spojit se s ním můžete i přes následující sociální sítě a webové stránky:

- Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Martin_Betschart
- Xing: http://www.xing.com/profile/martin_betschart
- Twitter: <http://www.twitter.com/MartinBetschart>
- Facebook:
<http://www.facebook.com/Martin.Betschart.Erfolgswissen>
- linkedin:
<http://ch.linkedin.com/pub/martinbetschart/14/961/58a>
- beUnic: <https://www.beunic.com/experten/martinbetschart>

Předmluva

Brána věznice se zavřela. Následoval jsem zachmuřeného strážného se širokými zády a s knírkem do jednoduše zařízené místnosti pro návštěvy. Za chvíli přivede prvního muže, se kterým mám domluvené setkání. Ozbrojená loupež, předtím seděl za těžké ublížení na zdraví. Ajaj. Snad toho daňového podvodníka stihnu ještě dnes před obědem. Odpoledne jsou na programu násilník a drogový dealer. Zítřka to má být ještě zajímavější, mám schůzku s jedním opravdovým vrahem.

Přiznávám, že mé první setkání s typologií lidské osobnosti bylo zvláštní. V rámci své disertační práce jsem zjišťoval, jaké procento odsouzených trpí poruchou osobnosti a o jaké onemocnění se nejčastěji jedná. Je možné, že by trestné činy spíše než s rozdělením na „dobré“ a „špatné“ souvisely právě s extrémními podobami lidské povahy? Těch 120 diagnostických rozhovorů za mřížemi patří bez debat k nejzajímavějším zážitkům mého života. Díky nim jsem ale zažil i nečekané sebeuvědomění. Co myslíte, čeho si asi tak začnete všimnout, když se od rána do večera zabýváte poruchami osobnosti? Přesně tak: poruch osobnosti. A to úplně všude. Pekař, sousedka, pracovník v bance za přepážkou, profesorka na vysoké škole – ti všichni najednou přestali být normální. A nějakým záhadným způsobem to platilo i pro mě...

Dnes už vím, že to, co jsem si tehdy jako student s poněkud arogantní samozřejmostí představoval pod typologií osobnosti, nebylo nic jiného než aplikace jedné šablony vnímání, která však byla vytvořená pro jiný účel. Všechny jsem měřil jedním metrem. Tehdy mi ještě nedošlo, že mé diagnostické škatulky měly se znalostí lidí společného velmi málo, spíše se hodily pouze pro svět osobnostní patologie.

Proč vám to ale vyprávím? Tehdy by se mi kniha, kterou právě držíte v ruce, velmi hodila. Kniha, která dokáže názorně vysvětlit rozdíly mezi lidmi, aniž by je slepě škatulkovala. Kniha, jejímž základem nejsou akademické rozpravy se sáhodlouhými dotazníky a diagnostickými rozhovory, ale která mi každý den pomůže lépe odhadnout pekaře, sousedku, pracovníka v bance za přepážkou a profesorku na vysoké škole tak, abych porozuměl tomu, jak fungují. Tak, abych se před nimi neuzavíral, ale dokázal se pro ně otevřít. Abychom si lépe rozuměli. Hodila by se mi kniha, která mě naučí místo osobnostní patologie znát lidskou osobnost. Co se skrývá za jednáním toho nebo onoho člověka? V práci, v osobním životě? Podle čeho to poznám? Jaký typ jsem já sám? Co to znamená pro komunikaci s ostatními? Jak můžu využít znalost lidí ku prospěchu všech? Kde a jak nám tato dovednost pomáhá se sblížit a žít lépe?

Zkrátka, tehdy by se mi hodil Martin Betschart jako kouč. Protože Martin není jen výborný mentální trenér, ale také perfektně rozumí ostatním. Má přesně tu znalost lidí, která je potřeba, abychom se svým okolím mohli žít šťastný a produktivní život. Zároveň Martin i v této knize (jako vždy) dokáže srozumitelně a pomocí

názorných modelů vysvětlit rady a tipy, které jsou k okamžitému použití. Diagnostické škatulky definuje tak, abychom je my, čtenáři (v roli koučů) viděli, pochopili, mohli je ihned aplikovat, ale přitom zůstali lidem otevření. Martin ovládá a předává dál právě to, co náš vzácný přítel a kolega, osobní kouč Boris Grundl, vyjádřil takto: „Umění spočívá v tom, že používáme škatulky, ale přesto je necháváme otevřené.“

Přeji vám s touto skvělou knihou hodně zábavy a úspěchů, přesný „diagnostický“ odhad lidí kolem vás a vás samotných – a jasně definované, ale neustále pootevřené škatulky!

Váš
Dr. Stefan Frädrieh

1.

Jak lidé fungují

Ten nový chodí na společné porady jen zřídka a většinou pracuje za zavřenými dveřmi. Jeho kolega Tomáš Kopecký je naštvaný, protože kvůli němu nikdy nemůže probrat důležitá rozhodnutí týkající se projektu společně s celým týmem. Zavřené dveře do kanceláře Tomáš vnímá jako odmítnutí a když už se náhodou spolu o něčem baví, pak je nový kolega většinou strohý. Sabina Holečková, která ve firmě pracuje na stejných projektech, s nováčkem naopak vychází skvěle. Nevadí jí, že často chybí na poradách, našla totiž jiný způsob, jak ho do dění ve firmě zapojit. Většinou energicky přiběhne do jeho kanceláře, s hlavou plnou dobrých nápadů, a po krátké chvíli získá téměř vždy jeho souhlas. Obzvlášť si cení toho, že ten nový hned ví, jak její nápady krok za krokem prosadit v praxi, což ji povzbudí v tom, aby se hned pustila do práce. Tomáš Kopecký je oba již několikrát pozoroval, jak se společně baví, a je rozčilený. „V tom novém kolegovi se nevyznám. Jak je možné, že s ním Sabina vychází tak dobře, zatímco já u něj nepochodím? Fungují jinak já, nebo on?“ ptá se sám sebe.

Když Helena Pokorná skončí v práci, vždy má na programu nějakou akci. Zavolá kamarádkám, aby se domluvily, kam se večer půjde – do kina, do nově otevřené restaurace, do hospůdky za rohem nebo na rockový koncert. A může se vyrazit! Její přítel Richard Šolc většinou zůstane doma sám. Je zklamaný, protože než se k sobě nastěhovali, představoval si společné bydlení jinak. Po práci nemá náladu na žádnou akci, a tak chtěl raději trávit večery s Helenou před krbem. „Co jsem si to našla za pecivála! Je s ním všechno v pořádku?“ ptá se občas Helena. Není se vztahem spokojená, protože stále chodí někam bez partnera. Když pak čas od času dojde k hádce, způsobené oboustranným pocitem, že si nerozumí, v duchu se každý sám sebe ptá, zda se k sobě vůbec hodí a jestli by nebyl lepší rozchod.

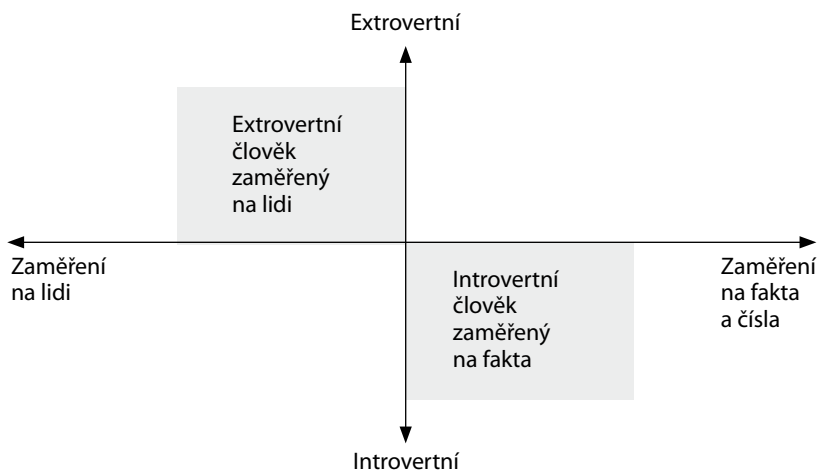
Vztek, zklamání a stres v blízkosti milovaných patří k běžným „nepříjemnostem“ všedního dne a jistě si i vy vzpomenete na některé podobné „poruchy“. Možná jste po této knize sáhli právě proto, že se v určitých situacích ptáte: „Jak se mám vlastně k ... (partnerovi, dítěti, nadřízenému, kolegovi) chovat, aby udělal/a to, co já chci, aby se stalo to, co si já přeji?“ Stejnou otázku slyším stále dokola i od účastníků svých kurzů. Odpověď zní: ano, i od „problémových“ lidí je možné získat to, co chcete.

Často nám v tom brání naše zcela chybné domněnky. Máme určitá očekávání, která by měl ten druhý splňovat. Rádi trávíme hodně času tím, že chceme lidi okolo sebe měnit. Dáváme rady, o které se dotyčný neprosil, nechce je slyšet a logicky si je také ani nevezme k srdci. Spotřebujeme hodně energie na prosazování své „pravdy“

nebo požadavků u ostatních. Vychází to z následující myšlenky: „Existují dva názory – můj a ten špatný.“ A pak také: „Já jsem v pořádku, můj ... (partner, dítě, kolega atd.) ale ne.“ Naše přání se ubírají tímto směrem: „Kéž by byli ostatní stejní jako já, pak by bylo vše jednodušší.“ Možná by to opravdu bylo jednodušší, kdo ví. Život by ale pak byl bezpochyby jednotvárnější, nudnější a fádňější. Představte si, že by sedm miliard lidí na naší planetě pobíhalo jako klony a z hlediska chování by se navzájem podobali jako vejce vejci! V takto monotónním světě by nikdo nechtěl žít a vy určitě také ne.

Jedna ze životních moudrostí, které jsme se všichni naučili, zní: „Chovej se k ostatním tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě.“ To však nefunguje. Tato „životní moudrost“ se při bližším pozorování ukáže jako **životní hloupost**. Správně by totiž bylo: „Chovej se k ostatním tak, jak **oni chtějí**, aby ses k nim choval.“ Můžeme si představit lidské chování uspořádané na dvou osách: jedna osa představuje extrovertní a introvertní póly, druhá zaměření na lidi versus zaměření na čísla, data a fakta. Vezměme si následující případ: extrovert, který s ostatními jedná zpříma, se k druhým bude chovat přesně tak, jak chce, aby se oni chovali k němu – otevřeně a komunikativně. Jeho protějšek je ale introvertní a zaměřený spíše na fakta. Proto vůbec nechápe, co po něm ten druhý chce, funguje totiž úplně odlišně. Neví, co si má s argumenty a způsobem chování toho druhého počít a vůbec mu nerozumí. Každý mluví o tom svém a v nejhroším případě dojde k nedorozumění.

Vidím do tebe!



Abychom se k ostatním mohli chovat tak, jak si to oni přejí, musíme si nejprve uvědomit, co je pro ně důležité. Co je jejich motivací, co se skrývá za jejich chováním, jaká jsou jejich přání a představy? Jinými slovy: zjistit, jak jiní fungují, je otázkou **znalosti lidí**.

Znalost lidí je schopnost správně odhadnout, poznat a posoudit chování nebo charakter člověka a předvídat, jak bude myslet a jednat. Jinak řečeno: znalost lidí znamená patřičně rozpoznat způsob chování toho druhého a přizpůsobit se mu.

Klíčovými faktory pro tuto schopnost jsou životní zkušenost, intuice, inteligence a moudrost. Znalost lidí není vrozená, ale získává se kontaktem s větším množstvím lidí. Jistě znáte ten pocit, když vám nějaký člověk „někoho připomíná“. A podle toho,

zda máte s danou osobou dobré nebo špatné zkušenosti, pak také dotyčného posuzujete a snažíte se k němu patřičně chovat. Naše znalost lidí se většinou skládá z nesystematického pozorování, které bylo v různých všedních situacích spíše náhodné – a proto může být i chybné. A teprve když protějšek přece jen nereaguje tak, jak bychom očekávali nebo si přáli, pochopíme, že náš odhad nebyl správný. Zradila nás znalost lidí.

Není to s podivem, protože znalost lidí se nikde neucí. Ve škole, během vzdělávání a v práci se jednostranně klade důraz pouze na získávání odborných znalostí. Například vedoucí pozice jsou přidělovány výhradně na základě odborné kvalifikace. Odborná znalost je jednostranně kladena nad lidský rozum, proto je u nás mnoho odborníků, ale jen málo těch „rozumných“. Ve skutečnosti je to však tak, že úspěch člověka závisí jen zhruba z 15 % na odborných znalostech, avšak z 85 % na osobnosti.

„Ve světě plném lidí je znalost jejich uvažování klíčem k úspěchu a životnímu štěstí.“

(Stöger, Jäger, 2004, s. 12)

Od prvního dojmu k profesionální znalosti lidí

Rozlišujeme různé stupně znalosti lidí, podle toho, jak přesné jsou naše odhady. **Znalost lidí na první dojem** nám dovoluje

odhadnout ostatní napoprvé. Tu ovládáme všichni, jinak bychom s lidmi kolem nás v běžném životě vůbec nemohli vycházet.

Přesto ale může být první dojem také chybný, jak vyplývá z výsledků jedné vědecké studie: pokusné osoby byly již po 250 milisekundách schopné zařadit někoho jako panovačného, emotivního, sympatického, zákeřného, inteligentního nebo nudného. Přibližné vnímání neznámých rysů obličeje stačilo k tomu, aby probandi posoudili charakter dané osoby. Je téměř zbytečné vysvětlovat, že za těmito úsudky se skrývá více než velké množství předsudků a chybných odhadů. A je to ještě horší: pokusné osoby nebyly schopné ani po důkladném prozkoumání obličejů svůj úsudek opravit nebo zpochybnit. Neškolená znalost lidí je příliš často založená na metodě pokus-omyl. To pak vyústí ve škatulkování, které opravdu nepomáhá prohlédnout nebo pochopit ostatní, naopak je dokonce zavádějící. V nejhorším případě je celý vztah zničený dříve, než stačíme přijít na to, jak náš protějšek opravdu funguje. Raději se tedy nebudeme spoléhat na první dojem, ale podíváme se na dotyčného důkladněji.

Profesionální znalost lidí začíná v okamžiku, kdy dáme sbohem předem vytvořeným názorům a předsudkům týkajícím se ostatních, při setkání vědomě vypneme autopilota a přestaneme se k lidem chovat podle našeho „osvědčeného receptu“.

Pro rozvoj **profesionální znalosti lidí** potřebujeme následující tři věci:

- Schopnost vcítit se, neboli empatii: cit pro to, jak náš protějšek funguje.
- Schopnost podívat se na věci z perspektivy toho druhého a vidět svět jeho očima. Špatní „znalci lidí“ potřeby nebo motivy ostatních ignorují, protože přirozeně vychází z toho, že ostatní musí cítit, myslet a jednat stejně jako oni sami. Proto je pak pro ně těžké ostatní přesvědčit a motivovat.
- Dále potřebujeme model, s jehož pomocí se zorientujeme ve změní všech možných zvláštností ostatních lidí. Právě takové schéma naleznete v této knize.

Lidé jsou zařazováni do škatulek, ze kterých se již nikdy nemusí vymanit. A možná vás teď napadlo, že právě to může být kámen úrazu. Existují ale dva důvody, proč tomu tak není. Za prvé: škatulky jsou spíše předsudky způsobené nesystematickou a neškolenou znalostí lidí, které se právě chceme vyhnout. Za druhé: model v této knize nehodnotí. Neposuzuje lidi nebo jejich vlastnosti z pozitivního nebo negativního hlediska, zůstává neutrální. Každý ze sedmi miliard jedinců na zemi je jiný, v našem chování a vzhledu ale existují neuvěřitelné podobnosti a shody, které s trochou cviku rozpoznáte a díky nimž ostatní správně oslovíte.

Jak se lidé zařazovali dříve

Po staletí se lidstvo snaží rozvinout své znalosti lidí vyvíjením různých modelů, které se pokoušejí člověka popsat a zařadit podle určitých charakterových a tělesných vlastností či jiných společných

rysů. Hippokratés v antickém Řecku posuzoval lidi pomocí čtyř tzv. temperamentů. Rozlišoval mezi **cholerikem, melancholikem, flegmatikem a sangvinikem**. Význam těchto pojmů se během času proměnil, částečně dokonce i posunul negativním směrem. Dnes si pod slovem cholerik představíme člověka impulzivního a vznětlivého, zatímco v Hippokratově pojetí se jedná o extrovertního, optimistického a pořádkumilovného „podnikavce“ v moderním slova smyslu, který se bez dlouhého váhání pustí do práce.

Johann Heinrich Pestalozzi, spoluzakladatel pedagogiky, na konci 18. století rozlišoval mezi **typy lidí ovlivňovanými trupem, rukama a hlavou**. Toto rozdělení se částečně zachovalo i v dnešním školském a zaměstnaneckém systému. Typy ovládané „rukou“ navštěvují střední školy a připravují se na praktická povolání, typy ovládané „hlavou“ zase chodí na gymnázia a pracují v oborech, které vyžadují přemýšlení a nápaditá řešení – tak to bylo myšleno teoreticky a často se to v tomto duchu i praktikovalo. I k tomuto modelu přibylo mnoho nadbytečných hodnocení, protože práce hlavou je bohužel stále ceněna více než práce rukama. Samotná hlava však bez rukou nic nepořídí, což samozřejmě platí i obráceně.

Podíváme-li se na jiné kultury, zjistíme, že i zde vznikly četné typologie, které byly občas dokonce nábožensky podmíněné. V posledních dvou desetiletích je v oblasti zdravotnictví velmi oblíbená cca 5000 let stará indická typologie zvaná **ajurvéda**, která rozlišuje mezi typy Váta, Pitta a Kapha. Tyto druhy se vztahují na určité tělesné a metabolické rysy, které se odrážejí i v chování. Například typ Pitta ztělesňuje princip ohně, má rychle spalující

metabolismus a je pro něj přirozené jednat rychle, je spíše vášnivý. Typ Kapha naopak zosobňuje princip vody, má pomalý metabolismus, tíhne k zahlenění a povahově je pomalejší. Na základě jednotlivých typů vzniká náchylnost k určitým nevyváženostem a onemocněním, která lze vyléčit speciálními ajurvédskými kúrami. Základní způsoby chování přitom zůstanou stejné, léčba je ale může uvést do rovnováhy, která se vedle zlepšeného tělesného zdraví projeví i dokonalejší emoční vyrovnaností.

V první polovině 20. století přinesl Sigmund Freud se svým psychoanalytickým pojetím nová vymezení a podněty; po něm následovali Alfred Adler, který dokonce vydal knihu o znalosti lidí, a Carl Gustav Jung. Od něj pochází známé **rozdělení lidských vlastností na dvě osy**: na příčné ose je rozdíl mezi zaměřením na fakta a na lidi, na podélné ose mezi **extroverzí** (směřování ven) a **introverzí** (směřování dovnitř). Z přiřazení do jednoho ze čtyř polí vyplývá rozdělení do čtyř lidských typů (viz náš graf).

Od 50. let 20. století vznikly ve vědě, především v psychologii, nové modely klasifikace lidí, které se neomezují jen na několik typů, ale snaží se lidskou osobnost vystihnout pomocí statisticky vyhodnocovaných testů a množství různých kritérií. Jedná se např. o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI), DISC osobnostní typologii, enneagram osobnosti, INSIGHTS MDI a STRUCTOGRAM.

Výhodou těchto vědeckých modelů je, že na rozdíl od typologií, které jsou z kulturněhistorického hlediska starší, nehodnotí. Díky použití mnoha dat jsou velmi přesné, část z nich se dokonce stále