

**Nakladatelství FORUM, s. r. o.**



*Naše znalosti  
pro Váš úspěch*

## **e-Seminář**

### **Zpětná vazba, mentoring, koučink**

---

#### **1. lekce:**

**Základní předpoklady pro efektivní zpětnou vazbu,  
mentoring, koučink**

---

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

**Autorka:** Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

**Redakční úprava:** Mgr. Anna Zavadilová

**Vedoucí projektu:** Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018



## Obsah 1. lekce

### Základní předpoklady pro efektivní zpětnou vazbu, mentoring, koučink

1 Úvod.....	4
2 Eysenckova temperamentová typologie .....	5
2. 1 Sangvinik – stabilní extravert .....	7
2. 2 Melancholik – labilní introvert .....	7
2. 3 Cholerik – labilní extravert .....	8
2. 4 Flegmatik – stabilní introvert.....	9
3 Typologie MBTI.....	10
3. 1 Preference – vnímání okolního prostředí.....	11
3. 2 Preference – získávání informací.....	12
3. 3 Preference – zpracování informací .....	13
3. 4 Preference – životní styl.....	14
4 Doporučení pro kouče, mentory a poskytovatele zpětné vazby .....	16
4. 1 Můj pohled na tým.....	17
5 Závěr .....	19
6 Kontrolní test .....	20

## 1 Úvod

V první kapitole e-semináře **Zpětná vazba, mentoring, koučink** si představíme základy Eysenckovy temperamentové typologie a MBTI, abyste je mohli následně co nejlépe a co nejrychleji uplatnit v praxi. Z tohoto důvodu zde nenajdete žádná obecná pojednání o všech dostupných typologiích ani se nedozvíte, jak a kde vznikaly. Upozorníme vás však na užitečné webové stránky, kde můžete své znalosti podrobněji rozvinout či vyplnit osobnostní dotazník.

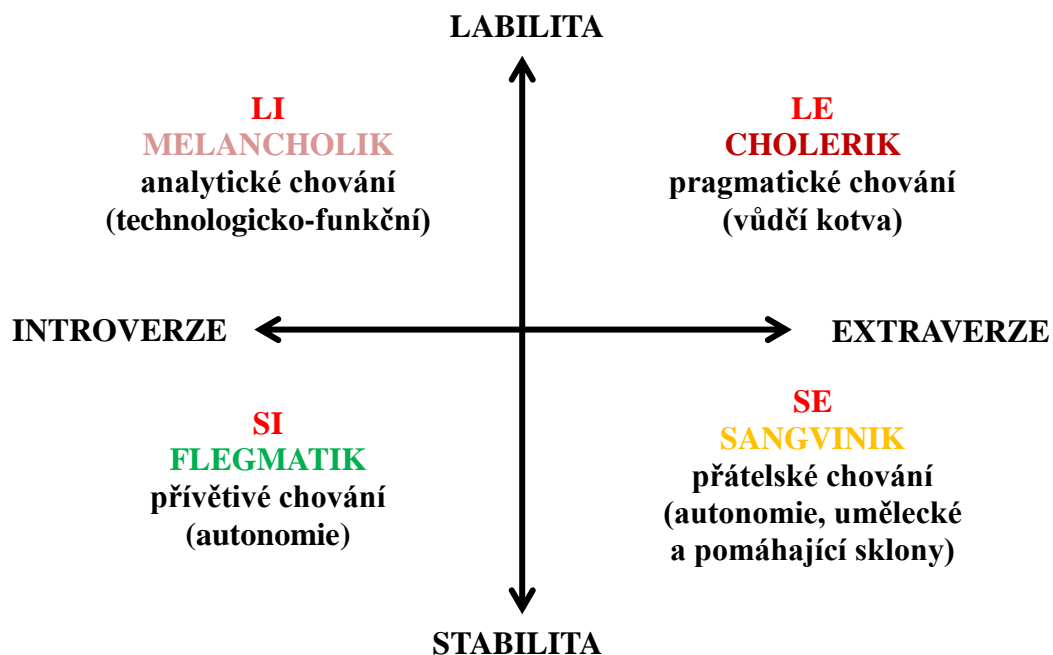
### **Proč začínáme osobnostní typologií?**

Jestliže chceme komunikovat s druhými, poskytovat zpětnou vazbu, motivovat je či koučovat, potřebujeme v první řadě dobře znát sami sebe. Konkrétně musíme znát svůj temperament, hodnoty, způsob, jak pracujeme s informacemi, jak přistupujeme k času, jak jsme organizovaní či kreativní, jak se rozhodujeme a jak komunikujeme. Teprve pak si lépe uvědomíme, jak se od nás druzí osobnostně odlišují, a přijdeme na způsoby, jak s nimi efektivně komunikovat a pracovat.

## 2 Eysenckova temperamentová typologie

Začněme velmi jednoduchou a přitom praktickou **Eysenckovou temperamentovou typologií**, která je založena na kombinaci dvou faktorů: **introverzi/extraverzi** a **stabilitě/labilitě**.

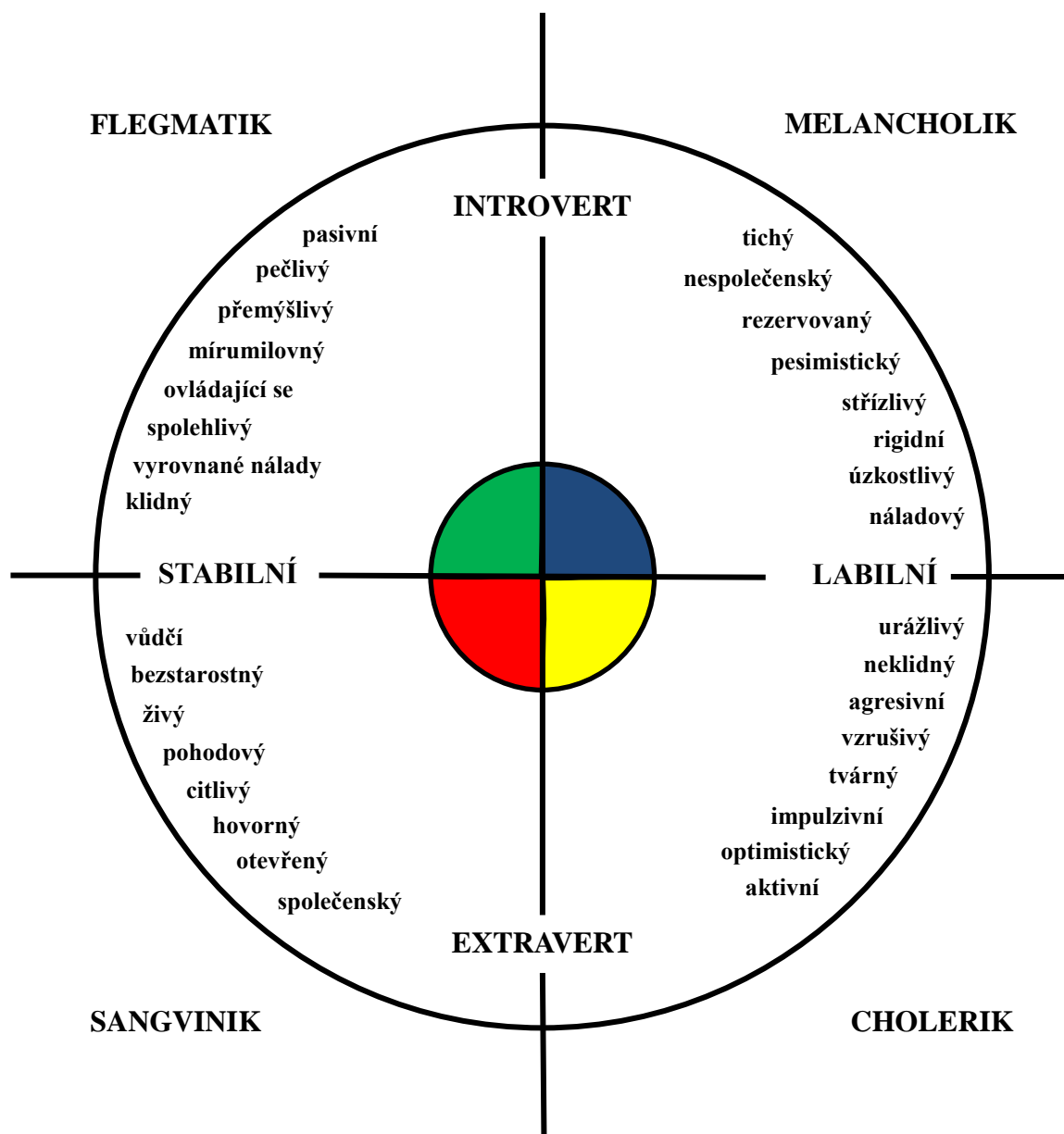
Z této kombinace získáme následující matici:



**Úkol č. 1:** Poznejte sebe sama.

Aby se vám lépe rozhodovalo, v jaké oblasti se pohybujete, zkuste zaškrtnout své vlastnosti na následujícím obrázku. Ještě hlubšího sebepoznání docílíte, požádáte-li někoho, kdo vás velmi dobře zná, aby označil vaše vlastnosti stejným způsobem, a následně oba výsledky porovnáte.

## Moje vlastnosti a převaha typu



## Základní vysvětlení jednotlivých temperamentových typů

### 2. 1 Sangvinik – stabilní extravert

Sangvinik je **společenským typem** člověka. Je hodně citový a život si neumí představit bez vzrušení. Svě životní zážitky také dokáže barvitě a hlasitě vyprávět. Už v dětském věku byl zvědavý a rád si hrál ve skupině ostatních dětí. Pro sangvinika je přirozený fyzický **kontakt s lidmi**, doteky, hlazení, což může být někdy méně temperamentním lidem nepříjemné. Často se uplatňuje ve **vedoucích pozicích**, dokáže beze studu produkovat množství **kreativních nápadů** a přitáhnout ostatní vlastní energií a nadšením.

Sangvinik často překypuje nápady, ale leckdy je **nedokáže dotáhnout do zdárného konce**. Příliš mluví a často rád přehání. Se svou překypující energií se někdy nedokáže soustředit a bývá k ostatním málo vnímavý. Bývá egocentrický, v roli přítele či spolupracovníka nestálý a nespolehlivý. S tím souvisí fakt, že přátel nikdy neměl nedostatek, často nedodržuje důležité termíny a mění zaměstnání.

---

**Doporučení:** Sangvinik potřebuje **více pochvaly než kdokoli jiný**. Je velmi citlivý na kritiku, proto buďte velmi opatrní v poskytování zpětné vazby. Výborně reaguje na koučink i mentoring. Většinou **nadšeně spolupracuje** a chce se rozvíjet prostřednictvím interakce s druhými.

---

### 2. 2 Melancholik – labilní introvert

Melancholik je uzavřený pesimistický člověk, který se nerad dělí o své myšlenky a nápady. Ve vztahu k lidem bývá rezervovaný. Často přemítá o svém životě a jeho podstatě. Díky **přemýšlivosti a uvážlivosti** si k němu ostatní nezdědka chodí pro rady. Mívá chmurné nálady, trpívá nevysvětlitelnou úzkostí a stavy podobnými depresím. Často se vyznačuje **nízkým sebevědomím**, které hraničí až s pocitem méněcennosti. Je rezervovanější a se svými soudy se drží spíše v ústraní. Svého životního partnera si **vybírá cíleně a obezřetně**.

Díky citlivosti a vnímavosti bývají melancholici **dobrymi přáteli**, kterým se můžete svěřit a u kterých najdete pochopení. Uplatňují se často v zaměstnání jako psychologové,

psychoterapeuti a umělci.

---

**Doporučení:** Ačkoliv by se mohlo zdát, že pochvalou nic nezkazíte, dejte si u melancholiků pozor, aby byla **jasná, konkrétní a upřímná**. Nízké sebevědomí a velká vnitřní sebekritika mohou způsobovat, že vám chválený neuvěří. Přestože se melancholik nezdá sám stane dobrým koučem či terapeutem, je těžké ho koučovat. Většinou bude techniky koučování, konstruktivní kritiky apod. dobře znát, ale **pokud si k vám nevytvoří důvěru**, bude vaši snahu považovat za zasahování do oblastí, kde nemáte co dělat.

---

### 2. 3 Cholerik – labilní extravert

Cholerik je stejně jako sangvinik dynamickou osobností. Vyznačuje se **zásadovostí**. Má rád ve všem navrch a občas nesnese pomyšlení, že by mohl mít pravdu někdo jiný. **Neumí prohrávat a vadí mu pocit nedokonalosti**. Bývá netolerantní i ke slabostem ostatních lidí. Není mu cizí ani netrpělivost, která může vyústit až v agresi. Jeho reakce někdy bývají přehnané, ale vzápětí se dokáže uklidnit a jednat opět s chladnou hlavou.

Stejně jako sangvinik je **vstřícným, otevřeným člověkem**. Je **úspěšný ve vedoucích pozicích**, nebývá apatický či lhostejný. Na rozdíl od sangvinika má schopnost **dotáhnout věci do zdárného konce** a exceluje **mimořádnou soustředěností** v krizových situacích.

---

**Doporučení:** Rovnou **zapomeňte na udělování rad**. Nepřistoupí na vaše návrhy, byť by byly sebelepší. Využít lze koučinku a tázací techniky, aby na řešení přišel sám. Je rychlý, bystrý a pohotový. Pokud jste výrazně pomalejší ve vyjadřování či rozhodování, budete ho nejspíše iritovat a setkání s vámi bude považovat za ztrátu času.

U tohoto typu asi nejvíce platí, že **pokud chcete cholerika koučovat, musí to především chtít on sám**. Nešikovné otázky bude považovat za zdržovací manévry. Dejte najevo, že víte, co děláte a proč. Zdůrazněte, že s ním nejdete soutěžit, ale pomáháte mu rychleji dosáhnout tohoto, čeho dosáhnout chce. **Jste spojenec, nikoli nepřítel**.

---



#### 2. 4 Flegmatik – stabilní introvert

S flegmatikem se obvykle vychází ze všech temperamentových typů nejlépe. V dětství byl tichý, klidný a nekonfliktní. Má rád přátele, ale šťastný je i o samotě, kde může hloubat ve svých myšlenkách. V tomto rysu se podobá melancholikovi.

Představuje klidovou osobnost, která málokdy podléhá tlakům okolí. **Do ničeho nekládá velké naděje**, takže bývá vesměs smířený se životními nezdary. Málokdy spěchá a jen těžko se dá vyvést z míry. V krizových situacích působí jako **vyjednaváč a řešitel problémů**. K přátelům je slušný, ohleduplný a umí být dobrým důvěrníkem.

Na druhou stranu **bývá laxní a těžce se dokáže nadchnout** pro jakoukoli věc. Brání se změnám. Přestože by jeho nápady mohly mít úspěch, raději nepodněcuje svou představivost. Nedává najevo své city a v životě se **bojí odmítání**.

---

**Doporučení:** Flegmatiky nikdy nepodceňujte! Uvědomte si, zvláště jste-li sami extraverti, že tito lidé **nemyslí pomalu, jen se s rozmyslem vyjadřují**. Dejte jim prostor a čas, aby mohli o vašich podnětech přemýšlet. Naslouchejte a neskákejte jim do řeči.

---

### 3 Typologie MBTI

MBTI je od 50. let minulého století nejrozšířenější typologií, která byla **zpracována K. Briggsovou a I. Myersovou**. Tato teorie navazuje na přístup C. G. Junga, který jako první začal pracovat s tzv. extravertů a introvertů. Základem typologie MBTI jsou tzv. **preferenci**.

#### Úkol č. 2:

Vezměte si tužku a papír a napište psacím písmem následující větu: „*Chci mít vynikající výsledky.*“

Nyní vezměte tužku do druhé ruky a napište tutéž větu také psacím písmem.

Zamyslete se nad následujícími otázkami:

1. Kdy jste se museli více soustředit? (Když jste psali svou první nebo druhou rukou?)
2. Jak jste spokojeni s výsledkem psaní rukou, u které jste se více soustředili?
3. Trvalo vám to i déle?

Pokud nejste přeškolení leváci, musíte se většinou více soustředit při psaní tou rukou, kterou k psaní nepreferujete (tzn. pravák má nepreferenční levou ruku). Přes veškerou snahu trvá psaní mnohem déle a výsledek bývá dosti bídný. Přesně tak to dopadá, když po vás někdo vyžaduje naprosto perfektní pořádek ve věcech, přestože vy preferujete trochu volnější, kreativnější uspořádání. Pokud to bude váš šéf, budete se asi hodně snažit. Dopadne to však, jako když píše pravák levou rukou. Budete se cítit otráveně, zabere to hodně času, a stejně to nikdy nebude tak dobré, jako u někoho, pro koho je to naprosto přirozené.

To je podstata této typologie. K něčemu tíhnete více, k něčemu méně, ale můžete mít také nastavení zcela vyrovnané. Nutno dodat, že je velmi málo lidí stoprocentně odpovídajících uvedených preferencí. Jinými slovy, **většinou mívá extravert své introvertní stavy a naopak**.

### 3. 1 Preference – vnímání okolního prostředí

**E – extravert** – intenzivně vnímá své okolí a je zaměřen na kontakt s lidmi a s realitou, rád navenek vyjadřuje své pocity.

**I – introvert** – dokáže se soustředit hlavně na myšlenky a pocity. Nevyhledává kontakt s okolím a raději okolí poslouchá. Často jedná klidně a s rozmyslem.

**Zkuste sami posoudit, zda jste spíše introvert, či extravert.**

#### **I – introvert**

- síly obnovuje „vypnutím“ kontaktu s ostatními
- má rád klid a soukromí
- soukromí si také více hlídá
- může být těžko „čitelný“
- svým zájmům se věnuje do hloubky
- raději píše, než mluví
- nejprve věci promýšlí, potom o nich mluví
- nerad dává rychlé odpovědi
- potřebuje se vyjádřit, aniž by ho ostatní přerušovali

**Motto introvertů:** „Budu o tom přemýšlet...“

#### **E – extraverti**

- energii získává z kontaktů s ostatními, zážitky a aktivitami
- řekne to, co si právě myslí
- je pro něj typická spíše širší zájmy
- mluvením si třídí myšlenky
- dokáže mluvit o sobě, o svých zkušenostech
- nevadí mu tolik otevřené prostory

**Motto extravertů:** „Promluvme si o tom...“

### 3.2 Preference – získávání informací

**S – sensing** – upřednostňuje fakta a aktuální situaci. Raději věci používá, než aby se zabýval tím, proč a jak fungují.

**N – intuition** (intuitivní) – upřednostňuje myšlenky a fantazii, rád dělá věci pokaždé jinak.

**Zkuste sami posoudit, zda jste spíše vnímající, či usuzující typ.**

#### **S – smyslový, logický typ**

- zaměřuje se na fakta a detaily
- má rád čísla a tabulky
- informace přijímá krok za krokem
- nejdříve vidí jednotky, potom celek
- ztrácí trpělivost s těžce uchopitelnými věcmi
- nemá rád mlhavé plány a vize

**Motto: „Pouze fakta, prosím...“**

#### **N – intuitivní typ**

- preferuje abstraktní vnímání
- zajímá ho svět v souvislostech
- všímá si podobností a analogií
- nemá rád rutinu
- je velmi nápaditý
- je lepší ve vymýšlení nových věcí než v jejich praktické aplikaci
- v řeči přeskakuje od tématu k tématu
- někdy se nedozvíte konkrétní odpověď hned

**Motto: „Teď už to celé chápu...“**

### 3.3 Preference – zpracování informací

**T – thinking** (myslící) – používá logiku a myšlení k rozhodování a řešení problémů za pomoci práce s daty a čísly. Ve vztahu k druhým bývá často neústupný.

**F – feeling** (citový) – rozhoduje se na základě svých pocitů. Ve vztahu k druhým dává přednost souladu a dohodě.

**Zkuste sami posoudit, zda jste spíše myslící, či citový typ.**

#### **T – typ s převahou myšlení**

- rozhoduje se převážně podle faktů a logicky
- usiluje o objektivní analýzu situace
- zvažuje pro a proti, příčiny a následky
- upozorňuje na nelogičnost odpovědí
- hledá správné řešení
- nemá potíže s obtížným rozhodováním
- může se projevovat spíše neemocionálně

**Motto:** „Má tohle řešení logiku?“

#### **F – typ s převahou cítění**

- rozhoduje na základě žebříčku vnitřních hodnot, bere v potaz vztahy a situace lidí, kterých se rozhodnutí bude týkat
- má schopnost vcít'ovat se do druhých
- cílem je harmonie s druhými
- má obavy, aby se někoho nedotkl
- někdy se raději přizpůsobí rozhodnutím či názorům druhých, aby dosáhl pohody ve vztazích

**Motto:** „A co lidí?“

### 3. 4 Preference – životní styl

**J – judging** (usuzující) – plánuje, usuzuje a inklinuje k postupným řešením. Má rád předem jasno bez nutnosti řešit něco pod tlakem. Snaží se věci rychle dokončit.

**P – perceiving** (vnímající) – spoléhá na své subjektivní pocity a nechává si otevřené možnosti. Nejlépe se mu daří pod tlakem v časové tísní.

**Zkuste sami posoudit, zda jste spíše usuzující, či vnímající typ.**

#### **J – usuzující typ**

- má tendenci život organizovat
- preferuje uspořádání věcí
- je zaměřen na výsledky,
- rád věci uzavírá
- plánuje a termíny bere závazně
- s prací začíná s předstihem
- přichází na schůzky dříve nebo přesně
- připravuje si seznamy úkolů a rád s nimi pracuje
- špatně snáší změny na poslední chvíli

**Motto: „Udělejme něco...“**

#### **P – vnímající typ**

- k životu přistupuje spontánně
- improvizuje podle dané situace
- vyniká svou flexibilitou
- nemá v oblibě přípravu plánů
- postupuje vpřed méně metodicky
- někdy bývá okolím obviňován z chaotického stylu práce
- na schůzky přijde spíše pozdě než přesně
- má pocit, že je stále dost času
- rozhodne-li se plánovat, napíše si seznam úkolů, který vzápětí ztratí

**Motto: „Počkejme a uvidíme...“**



Každý z nás může být na základě výsledků testování dle MBTI zařazen mezi šestnáct typů osobností člověka. Jednotlivé typy osobnosti označují kombinace čtyř písmen.

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

Každý typ má svou vlastní podrobnou charakteristiku. Můžete se s ní seznámit například na webové stránce: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

**!Důležité:** Kapitola o typologii osobnosti MBTI by nás měla vést k následujícím závěrům:

- mohou mít zcela odlišnou preferenci než druhý člověk
- způsob komunikace, přemýšlení, rozhodování či organizace času je dán do značné míry preferencí a lze ho jen velmi obtížně změnit
- druhý člověk není špatný, ale je jiný (má odlišné osobnostní nastavení)
- každý má své místo, a pokud dotyčný temperamentově nevyhovuje dané pozici, je třeba využít jeho silných stránek na jiné pozici

## 4 Doporučení pro kouče, mentory a poskytovatele zpětné vazby

V komunikaci s druhými, především chceme-li někoho vést a rozvíjet, je důležité brát ohled na jeho temperament i preferenci dle MBTI. Existuje sice poměrně rozsáhlá teorie, jak pracovat s jednotlivými typy dle MBTI, ale pro začátek stačí dodržovat následující doporučení.

### Pracujete-li s introvertem:

- zaměřte se na budování důvěry
- více naslouchejte
- vyžadujte od něj zpětnou vazbu
- více promýšlejte následky svých názorů a nápadů
- „neválcujte“ ho

### Pracujete-li s extravertem:

- soustřeďte se na to, abyste mluvili vždy „k věci“
- nenechte jej rozpovídat o jiném tématu
- najděte ty správné hranice
- využijte jeho schopnost formulovat myšlenky a nevnučujte mu své
- nesoutěžte s ním

Dobře také rozeznáte, jestli komunikujete s člověkem s převahou rozhodujícího typu, nebo vnímajícího. Člověk, který má v sobě převahu preference rozhodování, se na schůzku dostaví většinou včas, pečlivě si vede seznamy, diář, má rád dodržování termínů a organizaci všeho, kam vaše oko dohlédne. Se seznamy chodí nakupovat i balí na dovolenou.

### Pracujete-li s člověkem, který má převahu rozhodování:

- očekává, že bude vše přesné a organizované
- těžko ustupuje ze svých názorů
- málokdy dokáže pochopit, že druhý člověk je nastaven jinak než on
- směřujte jej k výsledkům a společným cílům tak, aby přestal trvat na naprosté organizovanosti a jasném (jeho) způsobu dosažení stanovených cílů u svého okolí
- pomozte mu zvládnout situace, kdy některé věci zůstávají otevřené a jejich rychlé ukončení by nic nepřineslo





- využijte ho na pozici, kde je jeho organizovanost a přesnost předností (logistika, kvalita, výroba)

**Pracujete-li s člověkem, který má převahu vnímání:**

- dojděte na každém setkání vždy k nějakému závěru (nepodporujte jeho snahu „ještě si o tom promluvíme, teď to nevyřešíme“)
- nenechte ho odkládat rozhodnutí
- věnujte pozornost stanovení cílů a plánování úkolů
- rozvíjejte jeho schopnost soustředit se na jeden úkol
- pomozte mu zavést alespoň jedno doporučení z time managementu

**4.1 Můj pohled na tým**

Nyní se zkuste podívat na svůj tým a zařadit jednotlivé členy do následujících sektorů:

<p><b>UMÍ</b> <b>A</b> <b>NECHCE</b></p>	<p><b>UMÍ</b> <b>A</b> <b>CHCE</b></p> 
<p><b>NEUMÍ</b> <b>A</b> <b>NECHCE</b></p>	<p><b>NEUMÍ</b> <b>A</b> <b>CHCE</b></p> 

**UMÍ** – znamená, že má k výkonu své práce:

- potřebné znalosti
- potřebné dovednosti
- potřebné zkušenosti

**CHCE** – znamená, že je dostatečně motivovaný.

**Otázka:** „Kteří z těchto lidí jsou vhodní na to, aby jim byla poskytována zpětná vazba?“

**Odpověď:** „Všichni.“

**Otázka:** „V jakých sektorech se nacházejí lidé, kteří jsou vhodní na koučink?“

**Odpověď:** „Ideální skupinou jsou lidé v sektoru **UMÍ A CHCE**, kde budeme převážně **delegovat**, ale koučink zde může hrát podpůrnou roli. **Koučinkem** se také můžete pokusit přilákat zpět ty, kteří se ocitli na druhé straně a zabarikádovali se v sektoru **UMÍ A NECHCE**.

**Otázka:** „V jakém sektoru se nacházejí lidé vhodní pro mentoring?“

**Odpověď:** „S největší pravděpodobností budou v sektoru **NEUMÍ A CHCE**. Zde převažují nováčci nebo absolventi škol, kteří nastoupili nově do práce.“

Umístili jste někoho do sektoru **NEUMÍ A NECHCE**? Potom se musíme ptát dál: „**Proč** máte ve svém týmu tohoto člověka?“

Existují sice techniky, jak člověka stimulovat k práci (stanovené cíle, odměny, tresty, zpětná vazba, mentoring...), ale v případě, že není sám vnitřně motivovaný, bude vás stát spoustu peněz a energie. Hlavně ať vás nenapadne tohoto člověka prvotně vzdělávat a předávat mu své know-how. Když se budete hodně snažit, posunete ho pravděpodobně do sektoru **UMÍ A NECHCE**, ale to snad není váš cíl.

## 5 Závěr

Pro efektivní poskytování zpětné vazby, kvalitní mentoring a koučink je potřeba ujasnit si především, kdo jste vy sami, jaké máte silné a slabé stránky. Zamyslete se nad tím, s kým se vám dobře komunikuje a s kým hůře. Vypracujete si např. test MBTI, abyste o sobě získali co nejvíce konkrétních informací.

Nyní se zaměřte na lidi, které chce vést. V čem jsou odlišní? V čem se naopak shodujete? Napište si ke každému z nich, jak jej vnímáte a na co si musíte dát pozor, aby komunikace byla co nejhladší a vedla k cíli.

Nyní se zkuste zamyslet nad tím, kdo z vašich lidí je vhodný na koučink a mentoring, abyste měli jasno, kde to pravděpodobně bude fungovat a kde lze očekávat problémy.

## 6 Kontrolní test

Nyní si můžete ověřit, zda jste předchozímu textu zcela porozuměli. Odpovědi na tyto otázky naleznete v závěru další lekce.

1. Jak se v práci projevuje labilní introvert?
2. Jak se v práci projevuje stabilní introvert?
3. Jak se v práci projevuje labilní extravert?
4. Jak se v práci projevuje stabilní extravert?
5. Co znamená vyjádření, že typologie *MBTI* je založena na preferencích?
6. Může mít introvert v sobě i část extravertního chování?
7. Co znamená být introvert a jak se to projevuje?
8. Co znamená být extravert a jak se to projevuje?
9. Podívejte se na tabulku, v níž je znázorněno všech šestnáct typů. Co mají společného ti v prvním, druhém, třetím a čtvrtém sloupečku?
10. Jaký typ člověka je vhodný pro zpětnou vazbu?
11. Proč je koučink nejvhodnější u lidí, kteří *UMĚJÍ A CHTĚJÍ*?