

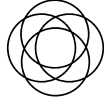


Paul D. Tieger
Barbara Barron-Tiegerová

JAK RYCHLE POROZUMĚT DRUHÝM

Odhadněte lidi kolem sebe
a hovořte jejich jazykem

 Alferia



Alferia

**Paul D. Tieger
Barbara Barron-Tiegerová**

JAK RYCHLE POROZUMĚT DRUHÝM

**Odhadněte lidi kolem sebe
a hovořte jejich jazykem**

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.

Paul D. Tieger, Barbara Barron-Tiegerová

JAK RYCHLE POROZUMĚT DRUHÝM

Odhadněte lidi kolem sebe a hovořte jejich jazykem

Přeloženo z anglického originálu *The art of speedreading people: how to size people up and speak their language*, vydaného u Little, Brown and Company, Hachette Book Group, 1998. All rights reserved.

Přeložil Vojtěch Ettler

Návrh obálky a sazba Jakub Sýkora (jakub-sykora.com)

Ilustrace na obálce elenabsl/shutterstock.com

Ilustrace Merle Nacht

Jazyková redakce Ivana Šelešovská

Odpovědná redaktorka Lenka Kubelová

Počet stran 248

První vydání, Praha 2018

Vydala GRADA Publishing, a.s.

pod značkou Alferia

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 7058. publikaci

Vytiskly THB a. s.

Czech edition © GRADA Publishing, a.s., 2018

Copyright © Paul D. Tieger and Barbara Barron-Tieger, 1998

Translation © Vojtěch Ettler, 2018

Illustration © Merle Nacht, 1998

ISBN 978-80-271-2378-0 (ePub)

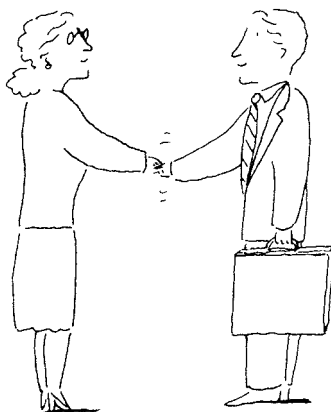
ISBN 978-80-271-2377-3 (pdf)

ISBN 978-80-247-5062-0 (print)

Paul D. Tieger
Barbara Barron-Tiegerová

JAK RYCHLE POROZUMĚT DRUHÝM

**Odhadněte lidi kolem sebe
a hovořte jejich jazykem**



Obsah

Poděkování 8

ČÁST PRVNÍ

Co vlastně lidi pohání?11

ÚVOD

Čtěte jako první.12

KAPITOLA PRVNÍ

Základy osobnostní typologie: Proč děláme to, co děláme.18

KAPITOLA DRUHÁ

Poznejte sami sebe: Ověřovací proces.54

ČÁST DRUHÁ

SpeedReading People: Jak to funguje?85

KAPITOLA TŘETÍ

Preference jako náповěda86

KAPITOLA ČTVRTÁ

Temperament: Čtyři odlišné lidské povahy.115

KAPITOLA PÁTÁ

Proč zdání občas klame140

KAPITOLA ŠESTÁ

Čas vyzkoušet nabyté vědomosti158

KAPITOLA SEDMÁ

SpeedReaching People: Jak komunikovat s lidmi
různých typů182

ČÁST TŘETÍ

Šestnáct osobnostních typů pod lupou201

KAPITOLA OSMÁ

Seznamte se s tradicionalisty: Čtyři typy SJ.203

KAPITOLA DEVÁTÁ

Seznamte se se senzualisty: Čtyři typy SP212

KAPITOLA DESÁTÁ

Seznamte se s konceptualisty: Čtyři typy NT.222

KAPITOLA JEDENÁCTÁ

Seznamte se s idealisty: Čtyři typy NF231

KAPITOLA DVANÁCTÁ

„Dokážu se na lidi ještě vůbec dívat jako dřív?“
aneb několik rad na závěr241

Knihy o osobnostní typologii.243

Rejstřík245

Poděkování

Tato kniha je vyvrcholením našeho dlouholetého zkoumání a používání osobnostní typologie, které nám přineslo mnoho různorodých, podnětných a silných zkušeností. Během tohoto období se nám podařilo pracovat po boku takových zvučných jmen v oblasti typologie osobnosti, jakými byli a jsou Mary McCaulleyová, Gordon Lawrence nebo Naomi Quenková. Zavázání jsme zejména Terryemu Dunihovi, který se s námi velice nesobecky dělil o své vědomosti, na nichž celý náš systém odhadování typu osobnosti do značné míry stojí.

Dále bychom rádi poděkovali mnoha advokátům a jejich klientům, kterým jsme mohli posloužit coby soudní poradci, a to za důvěru a možnost uplatnit naše dovednosti v odhadování lidí během společného úsilí učinit zadost spravedlnosti. Také si vážíme odbornosti a profesionality našich kolegů Carolyn Kochové a Brigid Donohueové, které se s námi podělily o své rozsáhlé znalosti.

Děkujeme našemu redaktorovi Geoffreymu Kloskemu za vnímavost, řadu dobrých návrhů a hlavně trpělivost, se kterou přistupoval k tak „zainteresovaným“ autorům. A také bychom chtěli vyjádřit vděčnost naší literární agentce a blízké přítelkyni Kit Wardové za její nepřetržitou podporu, důvěru, povzbuzování a samozřejmě i moudré rady.

Ve fázi rešerší pro tuto knihu jsme se obrátili na mnohé přátele, kteří se osobnostní typologii věnují, jmenovitě například na Gerryho Macdaida a Jamieho DeLonga z asociace CAPT a Beatrice Kallungalovou z Type Resources. Za jejich vstřícnost, odborné konzultace a velkorysost jsme jim hluboce zavázáni.

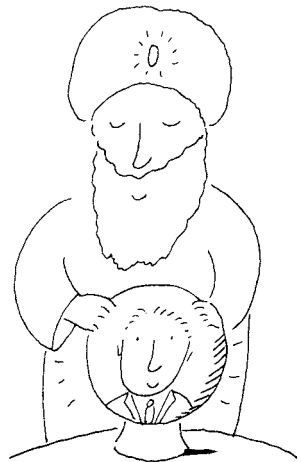
Chtěli bychom poděkovat našim rodinám a přátelům, kteří celé ty roky naši posedlost osobnostní typologií snášeli s mimořádnou trpělivostí a v dobré náladě. To platí zejména o Bobu a Susan Sternových, Bertu Millerovi, Bobu a Martě Baumwollových a celé jejich rodině, Keats Jarmonové, Jesse Treffové, Helen Barronové, Debbie Barronové a Marcu a Judy Tiegerových. I když jsme vaši podporu a povzbuzování neocenovali ani zdaleka tak často, jak by si zasloužily, budeme si jich vážit do konce života. Zvláštní poděkování patří Glennu Orkinovi za jeho pozornou revizi a šikovnost při spolupráci na doprovodných materiálech.

Nakonec děkujeme Evelyn, jejíž heslo „Když tomu věříš, tak to tak je!“ nám dodalo sebevědomí, abychom šli za svým přesvědčením. A Herbiemu, který nám ohledně komunikace a porozumění ostatním dal tu nejlepší radu. Máš pravdu, tati, s lidmi je zkrátka největší zábava!

Dannymu a Kelly — dvěma nejlepším „rychločtenářům“, které známe

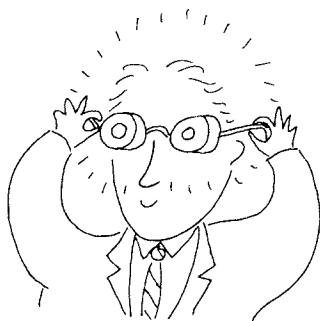
ČÁST PRVNÍ

Co vlastně lidi pohání?



ÚVOD

Čtěte jako první



SKORO TAK DOBRÉ JAKO „RENTGENOVÉ VIDĚNÍ“

Rob a Stephanie jsou zástupci dvou konkurenčních zdravotních pojišťoven. Na rautu obchodní komory se setkali s Georgem, který má na starost program zaměstnaneckých výhod v jisté velké výrobní společnosti. Oba obchodní zástupci by ho rádi viděli mezi svými klienty, a tak s ním navázali kontakt a dali mu své vizitky.

Kromě svého zaměstnání spolu Rob a Stephanie sdílejí ještě něco dalšího. Oba jsou otevření, přátelští, nápadití a bezprostřední lidé, kteří jsou na svůj přirozeně vřelý přístup a schopnost vybudovat si s klienty osobní vztahy náležitě hrdí.

Rob s Georgem pokračoval tak jako se všemi svými potenciálními zákazníky — okamžitou osobní schůzkou. Nazítří po rautu se za ním zastavil v kanceláři a doufal, že si na něj George udělá čas. Jelikož měl George nasmmlouvaná důležitá jednání, neohlášená návštěva ho mírně podráždila, ale přece jenom si vyhradil pár minut, během nichž se ho Rob ze všech sil snažil rychle přesvědčit, aby uzavřel smlouvu s jeho společností.

Naproti tomu Stephanie George bystře vyhodnotila jako hloubavého, metodického, spořádaného, praktického a racionálního člověka — tedy jako někoho, koho nejvíce zaujmou data, fakta a relevantní zkušenosti. A hlavně si uvědomila, že jeho přirozený přístup k životu je od toho jejího velice odlišný. Protože pochopila, jakou má George osobnost a jaký styl komunikace upřednostňuje, usoudila, že než padne rozhodnutí, bude si chtít napřed celou záležitost promyslet, dozvědět se všechny související informace, podrobnosti a konkrétní výhody, a když s nimi bude spokojen, největší váhu pro něj bude mít celkový zisk. Stephanie také „věděla“, že George je muž, který si uvážlivě rozvrhuje čas a který by neměl radost, kdyby ho navštívila neplánovaně. A tak se Stephanie rozhodla pro jiný přístup. Poslala Georgovi krátký dopis, ve kterém zdůraznila praktické

.....
výhody nabídky její společnosti a uvedla dlouholeté úspěchy, které za sebou firma má. Dopis zakončila navržením schůzky, při které může zodpovědět případné dotazy a dovysvětlit, co bude třeba. Stephanii se pozvolná strategie vyplatila a získala pro svou společnost nového stálého klienta. Ačkoli nabídka obou zdravotních pojišťoven byla podobná, Stephanie se osvědčila jako lepší obchodní zástupce, protože George dobře odhadla: pochopila, jakým způsobem se rozhoduje, jakou komunikaci upřednostňuje a jakým jazykem hovoří. Jak to ale o Georgovi vůbec mohla vědět? Setkali se přece jenom krátce pouhých několik dní předtím. V čem měla Stephanie nad Robem navrch? Četla snad Georgovi myšlenky nějakým rentgenovým viděním?

Nebylo by skvělé vidět ostatním do hlavy? Podívat se na jiného člověka a okamžitě poznat, co si myslí, na čem mu záleží a co má a nemá rád? Kdybychom to uměli, hned bychom věděli, jak k druhým přistupovat, jak v nich vzbudit zájem o naše návrhy, jak urovnat rozepří, uzavřít obchod nebo zkrátka jak jim usnadnit, aby se v naší společnosti cítili dobře.

Takové rentgenové vidění vám sice nikdo poskytnout nemůže, vybavíme vás ale něčím skoro tak dobrým: uměním odhadnout ostatní pomocí našeho systému *SpeedReading People™* — neboli jakéhosi rychločtení v osobnostech lidí. Jedná se o vědecky ověřený soubor metod, díky kterým nahlédnete hluboko do nitra druhých za pomoci indicií, jako jsou zevnějšek, slovní zásoba, řeč těla, profese, vzdělání a zájmy. Tento jedinečný klíč k dešifrování typů osobnosti vám zajistí značnou výhodu v komunikaci s lidmi všech druhů.

Jedna z nejužitečnějších dovedností, kterou můžeme mít, je schopnost porozumět tomu, co ostatní lidé motivuje a ovlivňuje jejich chování. Je to stejně důležité pro kohokoli z nás, když se snažíme přesvědčit svého nadřízeného, že si zasloužíme dostat přidáno, jako pro ministra zahraničí, který se pokouší vyjednat složitou a choulostivou mírovou smlouvu.

Všichni víme, že lidé jsou různí. Co pohání jednoho, na druhého nemá žádný vliv. Pokud chceme k ostatním proniknout, ať už aby nám skutečně porozuměli, nebo abychom je o něčem přesvědčili, musíme pochopit jejich pohnutky a být schopni reagovat na jejich potřeby. Každý z nás už od narození disponuje dovedností tyto často velice jemné signály zachytit, můžeme se v ní ovšem ještě zdokonalit.

⁺
Ačkoli každý člověk je bezpochyby jedinečný, rozdíly mezi osobnostmi nejsou nahodilé. Lidské vlastnosti se dají rozpoznat a mnohdy i předpovědět. Tato kniha je postavena na působivém a uznávaném psychologickém modelu osobnostní typologie, který se už desítky let používá v obchodní, vzdělávací i poradenské sféře. Systém *SpeedReading People* představuje nefalšovaný průlom v mezilidské komunikaci, protože lidem za pomoci osobnostní typologie umožňuje rychle a přesně určit rysy osobnosti druhých a navázat s nimi efektivnější kontakt.

K ČEMU MI TATO KNIHA JE? CO SE Z NÍ DOZVÍM?

Tato kniha bude mít obrovský přínos pro každého, kdo se rád stýká s ostatními nebo je k tomu přinejmenším veden okolnostmi. Někteří čtenáři si „rychlíčtení“ lidí budou chtít osvojit zejména kvůli tomu, aby se zlepšili ve svém zaměstnání. Pokud pracujete v oblasti obchodu nebo služeb, jistě víte, že k různým zákazníkům musíte přistupovat různě. V této knize se dozvíte, jak bleskově identifikovat styl komunikace, který daný klient upřednostňuje, a jak s ním hovořit tak, aby s co největší pravděpodobností kývl na vaši nabídku. Nebo aby zkrátka společnost, kterou zastupujete, vnímal v lepším světle.

Pokud zastáváte manažerskou nebo vedoucí pozici a hledáte způsoby, jak lépe motivovat své podřízené či poskládat výkonnější pracovní tým, naučíte se rozpoznat vrozené silné stránky svých zaměstnanců a vynést je na povrch. Pokud jste učitelé nebo instruktoři, načerpáte rady, jaké pedagogické metody fungují nejlépe u jakého typu studentů a jak předkládat informace takovým způsobem, aby je vaši svěřenci snadno zpracovali a úspěšně používali. Pokud jste advokáti, *Speed-Reading* vám pomůže ve všech interakcích s lidmi – včetně jednání s nepříjemnými kolegy, spolupráce s klienty, odhadování předností a slabín protistrany a komunikace se soudci a porotci. A pokud jste lékaři, zdravotní sestry, terapeuti nebo jiní pracovníci ve zdravotnictví, naučíte se, jak pacienty uvolnit, aby s vámi otevřeněji sdíleli zásadní informace, které z vaší strany povedou ke kvalitnější péči.

Možná byste prostě rádi lépe porozuměli lidem, kteří jsou vám blízcí. V takovém případě vám rychlé odhadnutí osobnosti poskytnete studnici vědomostí, které byste jinde buď vůbec nezískali, nebo až po

letech usilovného studia. Z mnohaleté zkušenosti víme, že spousta mužů a žen díky naší metodě konečně vnímala, že svému partnerovi nebo partnerce opravdu rozumí, a to někdy dokonce *vůbec poprvé* od začátku vztahu! Dozvíte se, jak vaše vrozené odlišnosti mohou způsobit předvídatelné neshody, ale jak se zároveň můžou stát i zdrojem radosti, která oběma partnerům umožní růst a rozvíjet se tak, jak by při shodných osobnostech nebylo možné. Rodiče a děti v systému *Speed-Reading* objeví užitečný nástroj podporující vzájemné porozumění, který pomáhá urovnávat spory, zlepšuje komunikaci a obecně vlévá do společného soužití novou mízu. A pak si v této knize přijdou na své i přemýšliví dospělí, kteří hledají partnera a chtějí lépe pochopit, kým jsou a co potřebují, aby si našli protějšek, který se k nim skutečně hodí.

JAK MÍT Z TÉTO KNIHY CO NEJVĚTŠÍ UŽITEK

Čtení této knihy se od čtení většiny jiných knih bude z určitých důvodů lišit. Rádi bychom vám *Jak rychle porozumět druhým* představili ne jako pouhou příručku plnou informací, ale jako sebepoznávací kurz. A jako každý kurz seberozvoje vás i tato kniha pravděpodobně hluboce zasáhne a je celkem dobře možné, že už navždy změní způsob, jakým na nahlížíte na ostatní lidi. Příznáváme, je to troufalé tvrzení, ale dovolujeme si ho vyslovit na základě dlouholetých zkušeností s osobnostní typologií, kdy nám pod rukama prošly tisíce lidí ve všech fázích života. Připravte se, že zažijete tolik „aha“ momentů jako už dlouho ne. Nové poznatky budou přicházet rychle a zběsile!

ETICKÉ ZÁSADY ODHADOVÁNÍ OSOBNOSTI

Občas se setkáváme s otázkou: „Nedává vaše kniha těm, kteří si osvojí techniky *SpeedReadingu*, vlastně nespravedlivou výhodu oproti těm, kteří ji neznají? Není to nakonec jenom o tom, že lidi učíte, jak manipulovat s ostatními?“

S touto otázkou a jejími nepříjemnými implikacemi jsme se potýkali dlouho a nakonec jsme dospěli k tomuto závěru: *SpeedReading* je nástroj. A každý nástroj s sebou nese riziko zneužití. Kladivo v rukou

Michelangela umožní vysochat nádherné mistrovské dílo jako třeba Pietu. Totéž kladivo v ruce pomatence může někomu rozbít hlavu. Rozdíl spočívá v tom, jaké dovednosti a úmysly má ten, kdo kladivo drží.

Jsme si dobře vědomi, že umění bleskově odhadnout druhé je mocná zbraň. A uznáváme, že někteří lidé ji můžou zneužít, stejně jako existují tací, kteří k manipulaci s ostatními využívají svou sílu, inteligenci nebo charisma. **Ohledně našeho záměru při psaní této knihy ovšem nechceme nikoho nechat na pochybách: naše metoda nemá napomáhat tomu, aby si lidé ubližovali nebo se využívali. Má napomáhat tomu, aby lidé sami sobě i druhým porozuměli, a mohli tak spolu lépe komunikovat. Nakonec tím, že jsme se rozhodli se čtenáři podělit o své znalosti, dáváme najevo důvěru, že přínosy, které tato kniha má, zdaleka vyváží eventuální újmu způsobenou hrstkou bezcharakterních jedinců. Ruku v ruce s lepší komunikací totiž přicházejí hlubší pochopení, tolerance a harmonie. To jsou cíle, o které usilujeme.**

JAK JE TATO KNIHA NAPSANÁ

Knih *Jak rychle porozumět druhým* se dělí na tři části. Část první, „Co vlastně lidi pohání?“, se zabývá podrobným uvedením do osobnostní typologie a pomůže vám odhalit váš vlastní typ osobnosti. Ve druhé části, „*SpeedReading People*: Jak to funguje?“, se dozvíte, jak na základě indicií, jako jsou vzhled, jazyk, řeč těla, povolání nebo koníčky, určit klíčové rysy osobnosti druhých. Také zjistíte, do jaké hloubky typ osobnosti ovlivňuje to, jak spolu lidé komunikují, a naučíte se, jak se na ostatní rychle naladit (neboli metodu *SpeedReaching People*) – jak používat osvědčené postupy, abyste zlepšili svou schopnost komunikace se všemi typy lidí. A v části třetí, „Šestnáct osobnostních typů pod lupou“, nahlédnete do nuancí mezi všemi šestnácti typy. Knihu uzavírá seznam literatury, která vám pomůže schopnost „rychlčení“ osobnosti podle systému MBTI dále rozvinout.

V průběhu psaní jsme se snažili předem odhadnout otázky, které vás napadnou, a rovnou na ně v knize odpovědět. Dále text provází spousta příkladů ze skutečného života, odrážkových seznamů, přehledných diagramů a názorných ilustrací – to všechno se záměrem,

aby pro vás čtení *Jak rychle porozumět druhým* byla co nejzábavnější a zároveň nejprínosnější zkušenost.

O AUTORECH

Během psaní této knihy byli autoři Paul D. Tieger a Barbara Barron-Tiegerová spolupracovníky ve společnosti Communication Consultants, LLC. Postupem času jsme se mimo jiné díky publikaci dvou amerických bestsellerů na dané téma stali mezinárodními odborníky v praktickém uplatnění osobnostní typologie. V naší první knize s názvem *Do What You Are: Discover the Perfect Career for You Through the Secrets of Personality Type** jsme se jako jedni z prvních zabývali využitím osobnostní typologie k tomu, aby lidé našli opravdu naplňující zaměstnání a úspěšně zvládali pracovní pohovory. Cílem naší druhé knihy *Nurture by Nature: Understand Your Child's Personality Type — And Become a Better Parent*** bylo pomoci rodičům, aby plně porozuměli svým dětem, a vybavit je účinnými strategiemi, jak vychovávat děti, které se velmi liší jedno od druhého i od nich.

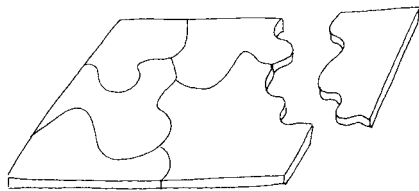
Barbara jakožto poradkyně v oblasti organizace a managementu dosud poskytla konzultaci desítkám obchodních společností, nemocnic a školních zařízení a vycvičila v osobnostní typologii tisíce manažerů, poradců, učitelů a dalších. Paul se ve své profesi soudního konzultanta stal průkopníkem v používání typologie osobnosti jako nástroje, díky němuž právníkům pomáhá odhalit možnou předpojatost členů poroty a vybrat vhodnou komunikační strategii, která na soudce zapůsobí příznivým dojmem.

* Budte sví: Objevte svou profesní dráhu pomocí osobnostní typologie; v češtině dosud nevydáno, pozn. překl.

** Přirozená výchova: Porozumějte osobnosti svého dítěte — a staňte se lepšími rodiči; v češtině dosud nevydáno, pozn. překl.

KAPITOLA PRVNÍ

Základy osobnostní typologie: Proč děláme to, co děláme



Na světě žijí lidé všech možných tvarů a velikostí a je nesporné, že každý člověk je jedinečný. Zároveň se ovšem nejspíš shodneme, že někteří jsou si mnohem podobnější než jiní. Lidskému chování, které na první pohled působí nahodile, se dá ve skutečnosti celkem snadno porozumět, a často ho lze dokonce předvídat, jakmile u daného člověka odhalíte jeho vrozenou osobnost — nebo genetický kód, chcete-li —, podle níž se řídí jeho základní psychické vlastnosti. Osobnost je totiž zdaleka ten nejlepší a nejspolehlivější indikátor chování.

Do způsobu, jakým člověk jedná, zasahuje celá řada faktorů: genetická výbava, výchova, vrozené nadání a schopnosti, kulturní prostředí, místo a čas a samozřejmě také okolnosti konkrétní situace. Lidé jednají podle široké škály vzorců chování: Každý z nás se chová jinak, když se účastní přijímacího pohovoru nebo když zavítá na rockový koncert. Reagujeme jinak u rodinné večeře a ve společnosti nejbližších přátel. To proto, že každá situace si žádá jiný vzorec chování. Neznamená to ovšem, že by se s každou nově prožívanou situací měnila i naše osobnost. Naopak, jako lidé k většině situací přistupujeme na základě sledu automatických reakcí a jednáme tak, jak je nám nejpříjemnější. O těchto tendencích existuje nepřeberné množství důkazů, a když vezmeme v potaz, že osobnost většiny lidí je poměrně neměnná, snadno se jich dopátráme.

Řekněme například, že máte kamaráda jménem Ed, o kterém každý říká, že je zodpovědný a pracovitý, a který skoro vždycky působí seriózním dojmem. Čas od času se sice od svého standardu odchýlí a vyhodí