

Anna Crkalová a Norbert Riethof

# **PRŮVODCE světem koučování a osobnostní typologie**

INSPIRACE PRO PRAXI

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2012

*Tuto knihu věnuji své rodině a všem zvidavým, pro radost a inspiraci. (Anita)*

*Tuto knihu věnuji své manželce a synům. (Norbert)*

Copyright © Anna Crkalová a Norbert Riethof, 2012

Illustrations © Jan Šnejdar, 2012

Předmluva © David Megginson, 2012

Cover design © Petr Foltera, 2012

Všechna práva vyhrazena.

**ISBN 978-80-7261-252-9**

## ► OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	9
PŘEDMLUVA (David Megginson)	11
ÚVODEM	13
<b>1 KDO JSEM?</b>	<b>17</b>
Příběh kouče Petra začíná	17
Principy koučování: Co je a není koučování?	18
Přehled koučovacích kompetencí	30
Úvod do jungovské osobnostní typologie	32
Jaký je kouč Petr z hlediska osobnostní typologie	37
1. kompetence kouče: Sebepoznání a sebeporozumění	39
<b>2 JAKÝ JSEM?</b>	<b>43</b>
Seznámení s manažerem Tomášem	43
Sebeodhad osobnostního typu	48
Kde získáváme energii? Extraverze nebo Introverze? (E nebo I)	49
Jak získáváme informace? Smysly nebo iNtuice? (S nebo N)	57
Jak se rozhodujeme? Myšlení nebo Cítění? (T nebo F)	68
Jak si organizujeme život? Rozhodování nebo Vnímání? (J nebo P)	78
2. kompetence kouče: Závazek k seberozvoji	89
<b>3 KAM JDU?</b>	<b>97</b>
Hranice kouče a nastavení kontraktu	97
První setkání s Radkou	99
Koučovací rozhovor s Radkou	106
Supervize kouče Petra	115
3. kompetence kouče: Kontraktování	117
Otázky pro vaši reflexi	121
<b>4 PROČ JDU?</b>	<b>123</b>
Od efektivního manažera k inspirujícímu lídrovi: Principy leadershipu	123
Koučování Tomáše „pod hladinou“	129
Cesta Radky k sobě	134
Škálování a práce s metaforou: Koučování projektového manažera Mira	138
4. kompetence kouče: Vytváření vztahu	143

<b>5 S KÝM JDU?</b>	<b>145</b>
Využití osobnostní typologie MBTI® v týmu Optimal	145
Co lze vyčíst z tabulky osobnostních typů	157
Kognitivní styly	157
Kvadranty: Přístup ke změnám	163
Temperamenty	166
Příběh tanečníka Jiřího	174
5. kompetence kouče: Rozvíjení nápadů a učení	178
<b>6 JAK JDU?</b>	<b>181</b>
Příběh tanečníka Jiřího: Jak dovést svou vizi k realizaci?	182
Koučování naživo: Pokračování příběhu projektového manažera Mira	185
Gestalt experiment: Tomášovo další koučování sezení	190
Dynamika osobnostního typu	193
6. kompetence kouče: Orientace na akci a výsledky	207
Otázky pro vaši reflexi	209
<b>7 VRCHOLY A ÚDOLÍ</b>	<b>213</b>
Vrcholy (FLOW)	214
Bariéry v koučování	214
Překonávání Tomášových pochybností	217
Koučování Radky: Sebelimitující přesvědčení a stresory podle MBTI®	219
O Gestalt koučování: Práce s energií	224
Inspirace z neurolingvistického programování (NLP)	229
Další modely v koučování a osobnostní typologii	233
7. kompetence kouče: Využívání modelů a technik	238
<b>8 JSME V CÍLI?</b>	<b>241</b>
Závěrečné setkání s Radkou: Ukončení koučování	241
Vyhodnocení Tomášova koučování	243
Petr opět na supervizním sezení s Marií	245
O supervizi: Proč a jak?	249
8. kompetence kouče: Vyhodnocování	253
<b>9 CESTA NEKONČÍ</b>	<b>257</b>
Trendy ve světě koučování a osobnostní typologie	258
Doporučení co dál: Jakými cestami se rozvíjet?	261
Závěrečné otázky k sebereflexi	263
9. kompetence koučů Anity a Norberta (Elixír koučování)	264
Jak jsme psali tuto knihu	265
<b>ZÁVĚREM</b>	<b>269</b>

<b>ATLAS OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE A KOUČOVÁNÍ</b>	<b>271</b>
Příloha 1 – Osobnostní typologie podle MBTI®	273
Příloha 2 – Tabulka osobnostních typů podle MBTI®	274
Příloha 3 – Tabulka dynamiky typu: Pořadí osobnostních preferencí	275
Příloha 4 – Popisy 16 osobnostních typů	276
Osobnostní typ ISTJ	276
Osobnostní typ ISFJ	278
Osobnostní typ INFJ	280
Osobnostní typ INTJ	282
Osobnostní typ ISTP	284
Osobnostní typ ISFP	286
Osobnostní typ INFP	288
Osobnostní typ INTP	290
Osobnostní typ ESTP	292
Osobnostní typ ESNP	294
Osobnostní typ ENFP	296
Osobnostní typ ENTP	298
Osobnostní typ ESTJ	300
Osobnostní typ ESFJ	302
Osobnostní typ ENFJ	304
Osobnostní typ ENTJ	306
Příloha 5 – Etické principy pro používání osobnostní typologie	308
Příloha 6 – Kompetence kouče EMCC	309
Příloha 7 – Etický kodex EMCC	310
Příloha 8 – Model G.R.O.W.: Příklady otázek	313
Příloha 9 – Jak se projevuje osobnostní typ kouče	314
Příloha 10 – Osobnostní typ koučovaného	315
Příloha 11 – Doporučení pro kouče, jak přistupovat k jednotlivým osobnostním typům	316
ISTJ	316
ISFJ	316
INFJ	317
INTJ	317
ISTP	318
ISFP	318
INFP	319

INTP	319
ESTP	320
ESFP	320
ENFP	321
ENTP	321
ESTJ	322
ESFJ	322
ENFJ	323
ENTJ	323
Použitá a doporučená literatura	324
Rejstřík	331
O autorech	335

## ► PŘEDMLUVA

S potěšením vítám tuto knihu, a to především díky jejímu integrativnímu pojetí – koučování je skutečně o tom, jací jsme – nejen o tom, co děláme. Autoři jsou si toho dobře vědomi a mají propracovanou metodologii k tomu, aby to dokázali převést do praxe. Tato kniha je více než praktická příručka – povzbuzuje čtenáře k tomu, aby promýšleli svůj individuální přístup k předkládaným výzvám, které jsou s koučováním spjaty.

Líbí se mi propojení jungovské typologie osobnosti s tématem koučování. Autoři posunuli využití typologie v koučování do nové dimenze díky svým zkušenostem z reálné koučovací praxe a hlubokým znalostem psychologie osobnosti. Čtenářům pomohou využít typologii nejenom prakticky, ale také kreativně – s přihlédnutím k osobnosti kouče i koučovaného.

Jako jeden ze zakladatelů European Mentoring and Coaching Council (EMCC) jsem velmi potěšen, že kompetenční model pro koučování a mentorování vytvořený touto organizací autoři aplikovali na systematický rozvoj profesionální praxe kouče. Připojení deváté kompetence, vybízející čtenáře k vytvoření svého unikátního přístupu ke koučování, je zcela v souladu s přístupem EMCC, tj. že je otevřený dalším možnostem, je inkluzivní a silně orientovaný na klienta.

Příběhy plné ukázek koučování a práce s klientem umožňují čtenářům poučit se z knihy, a zároveň poskytují příležitost nastartovat jejich další profesionální rozvoj.

S přátelským pozdravem,

David Megginson

Emeritní Profesor (Human Resources Development)

Sheffield Business School

Spoluzakladatel European Mentoring and Coaching Council (EMCC)

## Trendy ve světě koučování a osobnostní typologie

Všimáme si – a těší nás to, jak se koučovací principy šíří do mnoha oblastí, často však nejsou nazývány slovem „koučování“. Ve světě koučování a osobnostní typologie zaznamenáváme v současné době výrazný vliv propojování zdánlivě rozdílných přístupů z velmi širokého spektra – na jednom konci dění v koučování a typologii ovlivňují výzkumy z oblasti neurověd, na druhém konci inspirace z duchovních přístupů, spirituality a mytologie. Propojování a spojování těchto polarit dělá z koučování a typologie atraktivní disciplíny.

**Současným trendem ve světě koučování** je využití poznatků z jiných oborů (filozofie, psychoterapie, práce s tělem, kvantová fyzika, neuropsychologie a vědy o mozku) a pochopení, že kvalita koučování je závislá především na kvalitě vztahu mezi koučem a koučovaným (nezáleží tolik na teoretickém konceptu, z kterého kouč vychází). Rozšiřuje se vějíř koučovacích přístupů o další principy, např. existenciální, somatické, psychodynamické koučování nebo koučování beze slov. Začíná se také objevovat koučování v přírodě, tzv. koučovací výpravy. Stále více koučů se věnuje life coachingu – provázení lidí na jejich cestě životem – při plánování kariéry či důležitých životních rozhodnutí. Velkým tématem je využití transformačního koučování pro rozvoj vůdcovství a nalezení životního smyslu.

**Nové trendy v oblasti jungovské osobnostní typologie** zahrnují také inspiraci z neurověd (např. objev, že každý osobnostní typ prožívá stav „flow“ jinak), ze spirituality (každý osobnostní typ má svůj specifický duchovní vývoj a duchovní potřeby). Osobnostní typologie se kromě byznysu využívá také ve školství, zdravotnictví, umění, studují se přesahy do kreativity, osobnostního rozvoje a fitness.

Dále se mnoho odborníků na typologii věnuje návratu k Jungově dílu, pořadají se např. kroužky čtenářů Jungovy Červené knihy, studují se archetypy a jungovská mytologie, diskutuje se o procesech individuace, tedy celoživotního zrání a reintegrace psychických funkcí, které Jung popsal a které jsme naznačili i v této knize. Řada odborníků na typologii se věnuje individuálnímu a týmovému koučování, kde znalosti o osobnostních typech hojně využívají.

Jednou z důležitých diskusí je v současné době hledání hranice mezi terapií a koučováním. Myslíme si, že tato hranice dnes neexistuje v nějaké ostré podobě, spíše je definována individuálně jednotlivými kouči. A ještě nějakou dobu potrvá, než bude oba směry možné jednoznačně vůči sobě vymezit. Mnoho koučů se rekrutuje z řad psychoterapeutů a naopak mnoho koučů k psychoterapii vzhlíží jako k určitému předobrazu koučování.

Využití exekutivního koučování se za posledních deset let rozšířilo exponenciálně. Je v současné době považováno za účinnou metodu pro rozvoj schopnosti manažerů vést ostatní a zvládnout nepřehlednost a složitost organizací 21. století. Koučové přicházejí z oddělení lidských zdrojů, prostředí vzdělávání dospělých,



pracovní nebo sportovní psychologie, a také stále více z okruhů psychologických.

Dnes zažíváme velkou různorodost koučovacích stylů a přístupů ke koučování. Řada koučů má jen velmi malou nebo žádnou psychologickou průpravu (výcvik), což je pro dovednostní či výkonnostní koučování zpravidla v pořádku. Přesto autority z komunity koučů vyslovují názory, že určité druhy koučování vyžadují psychologickou erudici – aniž by bylo nezbytně nutné, aby se koučové stávali psychology nebo psychoterapeuty.

Existuje řada rozdílů, které obě disciplíny mohou odlišovat. Tak předně slovo terapie předznamenává snahu o „lčení“, o nalezení léčivého prostředku, který „pacienta“ postaví znovu na nohy. Naproti tomu v koučování jednoznačně předpokládáme, že člověk již na nohou je, jen potřebuje jít rychleji (nebo možná pomaleji), případně jiným směrem. Disponuje všemi potřebnými zdroji, nemusíme mu nic dodávat zvnějšku.

Dalším rozdílem je to, že obě disciplíny mají odlišné postavení v očích uživatelů. Kromě názvu (!) se také liší v tom, že k psychoterapeutovi jdeme tehdy, když v sobě cítíme nějaký problém – nevíme si rady v osobním životě, nedaří se nám navazovat uspokojivé vztahy, cítíme se úzkostní nebo depresivní. Za koučem jdeme tehdy, když se chceme někam posunout – v kariéře, v dovednostech – nebo když si chceme ujasnit priority.

Těžko si lze představit, že za terapeutem půjdeme s tím, že si např. potřebujeme ujasnit, na jakých silných stránkách chceme postavit svou vůdcovskou roli. Koučování se tak stává „nizkoprahovou“ disciplínou – vhodnou pro téměř jakoukoliv situaci, ve které potřebujeme sdílet své uvažování a tříbit své názory a náhledy s profesionálem.

Jak již však bylo řečeno, koučování není všelék – není vhodné jej použít tam, kde klient potřebuje získat konkrétní znalosti či dovednosti ze specializovaného oboru (např. účetnictví či obsluha vysokozdvížného vozíku) a/nebo jsou v osobnosti klienta hlubší psychické problémy. V takových případech je etické nasměrovat klienta do rukou příslušných odborníků.

Koučování proniká do všech oblastí lidské činnosti. Jeho obliba stoupá i proto, že vychází z mnoha různých teoretických modelů, je ve svém přístupu inkluzivní, méně náročné na čas a frekvenci, a zároveň je efektivní!

***Koučování je disciplína s velkým potenciálem pro využití v budoucnosti.***

V současnosti narůstá obliba koučování na dálku, telefonicky nebo přes skype. Zároveň se objevuje tendence k delším koučovacím setkáním se stínováním (v obchodních firmách nazývaných spolujízda – double-visits nebo triple-visits –

případ, kdy se kouč zúčastní spolujízdy manažera a jeho člena týmu) nebo naopak krátkým intervencím (tzv. laser coaching). Stále častěji se provádí týmové koučování – pro celé funkční týmy v organizacích. Při něm se někdy využívá kombinace se systemickými konstelacemi, kde kouč následně pracuje s tématy, které si tým během konstelací uvědomí.

Je také patrná snaha o profesionalizaci oboru koučování, rozšiřují se akreditační programy a výcviky pro kouče. Informace jsou k dispozici na webových stránkách profesních organizací pro koučování.

Přehledy kompetencí koučů jsou zpracovány podle jednotlivých akreditačních úrovní (např. u EMCC kompetencí jsou to čtyři úrovně: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner, Master Practitioner). Jednotlivé úrovně se liší především délkou praxe, schopností rozvíjet a reflektovat své koučování (formou dalšího vzdělávání a supervize) a schopností vytvořit si svůj vlastní unikátní model koučování (úroveň Master Practitioner).

Oceňujeme pozornější vnímání etické roviny koučování a spolupráci profesních organizací koučů. Organizace koučů v České republice (EMCC CZECH, ICF ČR a ČAKO) vytvořily v roce 2011 Etickou platformu profesních organizací koučů (EPPOK) s posláním posilovat a prosazovat vědomé etické chování všech zúčastněných v procesu koučování.

## Koučování jako tanec

Pozorní čtenáři zaznamenali, jak v příběhu tanečníka Jirky, vydávajícího se na volnou nohu, je popsána paralela mezi tancem a koučováním. Ano, koučování je tancem, tancem v daném okamžiku. U každého koučovaného má tanec jiný styl, jiný rytmus, tempo, expresi... Někdy se pohybujeme v menším prostoru, někdy i ten největší taneční sál sotva stačí. Podobně jako v tanci je třeba mít na mysli uzemnění, tzv. grounding. Podobně jako tanečník si nejprve pozorně všimá, jaký je parket – jak je velký, jak klouže apod., tak i kouč věnuje pozornost zmapování prostředí, kde se s koučovaným bude pohybovat. Poté kouč vytvoří rámeček – prostor a pravidla pro koučování, podobně jako tanečník se postaví do tanečního držení. A do tohoto prostoru zve tanečního partnera – koučovaného. Důležité je vzájemné naladění (tzv. rapport), schopnost být TEĎ A TADY, dát prostor pro tvořivost a improvizaci. Pak se snadno dostaví efekt FLOW, kdy vše „tančí“ jakoby samo, zlehka a s velkou vnitřní silou.

Nahlédneme-li na tanec z pohledu jungovské osobnostní typologie, můžeme si ho představit jako TANEC PROTIKLADŮ (opačných preferencí), kdy se selistvost vynoří právě prostřednictvím poznávání opačných pólů psychiky.

## Síla nevědění

Mnohé studie zaměřené na analýzu klíčových momentů koučování, tj. hlavních hybatelů koučovacího procesu, ukazují, jak může být rozdílné vnímání klíčových momentů z pohledu koučů a koučovaných. Zajímavé je sledovat, že koučování často za průlomový klíčový moment považují otázku či intervenci kouče, kterou sám kouč nevyhodnotil jako obzvlášť úspěšnou.

**To je síla nevědění.** Milí čtenáři, nebojte se nevědět!

Věřte, že tento moment vám přinese něco nového a přiblížíte se více sami sobě!

## K zamyšlení na závěr: Kolik rozhovorů při koučování probíhá?

Efektivní koučovací rozhovor – to není jen jeden dialog mezi koučem a koučovaným. Je to celá série rozhovorů, často vnitřních dialogů. Je to jednak příprava na rozhovor jak ze strany kouče, tak ze strany koučovaného. Pak probíhá vlastní koučovací rozhovor, který lze nahlížet ze tří rovin (co bylo řečeno, co proběhlo ve vnitřním dialogu u kouče a jaká byla vnitřní komunikace koučovaného). Další dva dialogy probíhají po skončení koučovacího rozhovoru – opět jde o vnitřní dialog kouče i koučovaného, jsou to dialogy typu: Co se povedlo, co si odnáším, co udělám příště jinak apod. Tato následná reflexe je tím, co odlišuje výborné koučovací rozhovory od dobrých koučovacích rozhovorů. Tím se dostáváme k číslu „7 v 1“ – právě tolik rozhovorů by mělo efektivní koučování obnášet!

/David Clutterbuck, konference EMCC, Praha, 2009/

## Doporučení co dál: Jakými cestami se rozvíjet?

Měli jsme možnost sledovat Tomáše, jak se snaží být lepším manažerem a především inspirujícím lídrem, a jak se občas ocitá v pasti snahy být nejlepší. „Good enough“ je jeden z postřehů, který si z koučování odnáší.

Stejně tak dobří koučové se snaží stát se lepšími a zkušenějšími. Pro koučování považujeme za klíčové, aby si každý kouč vytvořil svůj individuální koučovací model, který vychází z kompetencí kouče a standardů koučovací práce a který zároveň zohledňuje osobitý styl práce kouče, jeho osobnost a zaměření.

Prostřednictvím tohoto PRŮVODCE jste měli možnost seznámit se s koučovacími principy, postupy a kompetencemi. Prostřednictvím ukávek koučování jste mohli nahlédnout do různých technik a modelů koučování. Některé

techniky vám budou vyhovovat více, některé méně – váš výběr bude pravděpodobně souviset i s vaším osobnostním typem. Proto je tak důležité sestavit si svůj osobitý koučovací model – každý jsme originální bytost – a i v rámci 16 osobnostních typů existuje nekonečná varieta osobnostních rysů a vlastností.

***Popis metod nemůže nahradit vlastní prožitek a výcviky v koučování a osobnostní typologii.***

Existuje mnoho přístupů ke koučování, je mnoho škol poskytujících krátké i dlouhé výcviky v koučování. Doporučujeme začít kratším programem, abyste si mohli ověřit, jak je pro vás osobně daný koučovací přístup vhodný. Následné uvedení do konkrétních koučovacích metod je záležitost dlouhodobá a zároveň nezbytná pro váš růst. Vzpomeňte na žebřík kompetencí z 1. kapitoly – od nevědomé nekompetence k nevědomé kompetenci.

Co bychom měli mít na paměti při plánování dalšího rozvoje:

- Permanentní vzdělávání v oblasti koučování (výcviky, semináře, akce profesních organizací koučů). Velmi důležitá je kontinuita vzdělávání. (Je chybou si myslet, že po jednom výcviku jsem hotový kouč či expert na osobnostní typologii). Navštěvování konferencí a akcí o koučování a typologii přináší mnoho inspirace a kontaktů s kolegy z ČR a ze zahraničí.
- Vytváření vlastního koučovacího přístupu skrze poznávání a praktické využití již osvědčených modelů koučování.
- Dodržování etických kodexů a pravidel v koučování a při používání osobnostních inventářů.
- Supervize (získávání zpětné vazby od supervizora).
- Sdílení zkušeností s kolegy, zpětná vazba od nich (intervize).
- Průběžné získávání zpětné vazby od svých klientů a práce s ní.
- Zapojení do profesních organizací koučů a odborníků na typologii.
- Zaměření na sebekoučovací otázky:
  - co jsem se dozvěděl?
  - co jsem si uvědomil?
  - jak to přenesu do praxe?

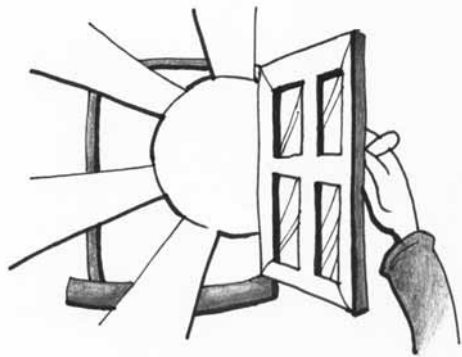
*Poznámka k osobnostní typologii:* Poznání vlastního typu a porozumění svým osobnostním preferencím je záležitost dlouhodobá – někdy trvající mnoho let. Varujeme také před škatulkováním sebe či ostatních a před schováváním se za svůj typ. (*Pozor na věty typu: „Jsem přece Introvert, tak na tu konferenci nemůžu jet.“*)

***Stanovení osobnostního typu je pouze prostředkem k poznání sebe sama, nikoliv cílem.***

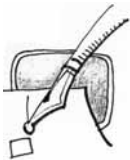
V současné době existuje mezinárodní asociace pro typologii (APTi), která sdružuje profesionály v tomto oboru a která pořádá pravidelné konference a semináře. Velmi důležitá je také diskuse s kolegy, jak osobnostní typologii eticky a správně využívat v praxi manažera, kouče, lektora apod.

### Závěrečné otázky k sebereflexi

- Jak si dokumentujete / budete dokumentovat koučovací praxi?
- S jakými sebelimitujícími přesvědčeními jste se setkali?
- Jak je možné sebelimitující přesvědčení „narušit“?
- Jak váš osobnostní typ může ovlivňovat koučovací proces? Na co se zaměříte?
- Co jste se dozvěděl(a) o sobě a překvapilo vás to?
- V čem jste se utvrdil(a)?
- Jak se chcete rozvíjet v oblasti koučovacích kompetencí? Jaké máte plány?
- Jak se chcete rozvíjet v osobnostní typologii? Jaké máte plány?



Zapište si své AHA momenty z posledních tří kapitol



#### ÚKOL PRO VÁS

Z toho, co jste se v knize dozvěděli, vyberte to, co s vámi nejvíce rezonuje a co byste chtěli dále rozvíjet ve své koučovací praxi.

- Co jsem se dozvěděl?
- Co jsem si uvědomil? O koučování? O sobě? O typologii?
- Jak to přenesu do praxe?

## ► O AUTORECH

**PhDr. Anna Crkalová** (ISFJ) se oblastí vzdělávání a osobnostního rozvoje věnuje již 20 let. V posledních letech se nejvíce zabývá individuálním koučováním a využíváním osobnostní typologie podle MBTI®. Je spoluautorkou knihy *Jak zefektivnit práci v týmu*. Aktivně spolupracuje s EMCC (European Coaching and Mentoring Council) – organizací, která napomáhá zvyšování povědomí o koučování a mentoringu. V letech 2009–2012 byla členkou rady EMCC CZECH. Je jedním ze zakládajících členů Etické platformy profesních organizací koučů v ČR (EPPOK), jejíž vizí je posilovat a prosazovat vědomé etické chování všech zúčastněných v procesu koučování. Při své práci se inspirovuje mnoha technikami duševní práce a tvořivosti, využívá principy neurolingvistického programování (NLP), jungovskou typologii osobnosti, práci s tělem a energií. Získala certifikaci NLP Practitioner a také Energy Streaming® Practitioner. Absolvovala výcvikový program zaměřený na analýzu pohybu (Labanova analýza pohybu a Bartheleff Fundamentals), zájem o pohyb a tanec ji provází od dětství. Zabývá se také vedením rozvojových projektů a vzděláváním koučů a lektorů. Je lektorkou Academy of Coaching Excellence.

**Motto:**

„Skutečný objev, to není najít nové země, ale dívat se novými očima.“ /M. Proust/

**PhDr. Norbert Riethof** (INTP) je ředitelem a zakladatelem společnosti Coaching Systems. Působí jako executive coach a konzultant v oblastech leadershipu a firemní strategie. Jeho koučování je zaměřené na zvyšování efektivity řízení s využitím prvků z Gestalt koučování a praktického využití znalosti jungovské osobnostní typologie. Vedle exekutivního koučování se také věnuje vedení rozsáhlých projektů rozvoje organizací a týmů (kombinace diagnostiky, tréninků a koučování) pro známé mezinárodní společnosti. Je lektorem a supervizorem výcviku koučů v Academy of Coaching Excellence, který je akreditován European Mentoring and Coaching Council. S EMCC úzce spolupracuje na šíření koučovacího přístupu v různých oblastech lidské činnosti. Vystudoval jednoborovou psychologii na FFUK. Je absolventem mnoha mezinárodních tréninkových a rozvojových programů, vystupuje na mezinárodních konferencích. Gestalt koučovací dovednosti získal na kursech v Londýně, kvalifikační výcvik MBTI® absolvoval v Torontu v Kanadě.

**Motto:**

„Celek je více než suma částí.“ /Aristotelés/

**Mgr. Jan Šnejdar** (INFP) se od dětství věnoval výtvarné činnosti. K jeho doménám patří vždy především kresba a k nejoblíbenějším žánrům western, sci-fi a komiks. Úspěšně se účastnil různých výtvarných soutěží. Později vystudoval učitelství pro 3. stupeň v oboru německý jazyk a výtvarná výchova na Pedagogické fakultě v Českých Budějovicích. Oba obory využil při ilustraci specializované učebnice německého jazyka. Svými kresbami nyní přispívá do časopisů, propagačních materiálů, navrhuje loga, plakáty, webové stránky. Ilustroval tři knihy s krátkými povídkami, vydané v Karmelitánském nakladatelství. Už několik let pracuje v mezinárodní poradenské společnosti, a to především v týmech poskytujících sdílené služby pro německy mluvící země. V současnosti pracuje jako specialista v týmu konzultantů. Znalost moderního pracovního prostředí a setkávání se s Coaching Systems mu umožnilo vytvořit kresby ilustrující v pořadí již druhou knihu o typologii osobnosti, práci v týmu a koučování, což jsou témata, která ho také osobně velmi oslovují.

**Motto:**

„Správně vidíme jen srdcem. Co je důležité, je očím neviditelné.“

*/Antoine de Saint-Exupéry/*

Anna Crkalová a Norbert Riethof

**PRŮVODCE**  
**světem koučování**  
**a osobnostní typologie**

INSPIRACE PRO PRAXI

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 439. publikaci

Ilustroval Jan Šnejdar

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba Ateliér IV., Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-252-9

**www.mgmtpress.cz**