

Richard Bents PhD – Dr. Erős Ilona

Személyiség típusok és kommunikáció a szervezetben¹

Bevezető

Sokszor legszívesebben visszafordulnánk a főnökünkhöz, hogy megkérdezzük tőle: most mit is vár el tőlünk? A gond az, hogy mi emberek, mindannyian különbözőek vagyunk. S nemcsak életkorunkban, tanultságunkban vagy mindenkor „hátországunkat” illetően, hanem személyiségünkben is eltérünk a másiktól. Ezek a különbözőségek teszik számunkra élvezetessé, ám ugyanakkor nehezé, vagy akár elviselhetetlenné a munkahelyünket.

Mindnyájan találkoztunk már olyanokkal, akikkel mintha egyformán látnánk a világot: gyorsan megértjük egymást. Ilyenkor könnyednek, felszabadultnak és eredményesnek érezzük magunkat. Máskor viszont olyan emberekkel hoz össze sorsunk a munkahelyünkön vagy másutt, akik mindenről másképpen gondolkodnak, mint mi, s olyasmik jutnak eszükbe a beszélgetések során, hogy még csak nem is értjük, miként lehet úgy megközelíteni valamit. Ettől bosszússá is válhatunk, ami persze „magánügy”. Ám ha ez a munkánk során történik, egyszer csak azt vesszük észre, hogy az illetővel túl sok energiánkba kerül együttműködni.

Ezek a hasonlóságok és különbözőségek okozhatják, hogy míg az egyik ember társaságát kifejezetten keressük, a másikat, ha tehetjük, elkerüljük. E magatartásunkkal mintegy komfortosabbá tesszük a magunk számára a világot. A magánéletünkben ez egy egészséges választás, ha viszont ezt a munkahelyen tesszük, akkor már a szervezeti eredményességet is leronthatjuk. Hogy ezek a választások miért történnek, mik az előnyeik és a hátrányaik, azzal érdemes egy kicsit tudatosan is foglalkozni. Ezt taglaljuk ebben az írásban.

Az orvosokat, a filozófusokat, de a nyitott szemmel járó földi halandókat is már az ókor óta élénken foglalkoztatja: miként vagyunk mi, emberek, egymáshoz hasonlóak vagy különbözőek? E témakörrel kapcsolatban számos használható elmélet született.

Mi a legelterjedtebb felfogással foglalkozunk, amelynek alapjait Carl Gustav Jung svájci pszichoanalitikus dolgozta ki a huszadik század tízes éveiben. Szempontjaival nemcsak azért érdemes közelebbről megismerkednünk, mert tudományosan megalapozott, hanem mert a gyakorlatban termékenyen felhasználható arra, hogy a szervezetben dolgozókkal mind a kommunikációnkat, mind pedig az együttműködésünket eredményesebbé tegyük.

Olyan rendszert mutatunk be, amelynek „személyiségprofil” a neve, s amelyet az angol „Profiler of Personality” elnevezés nyomán szokásosan „PoP”-nak rövidítünk. E profil alkalmazása főként Európában elterjedt. Mindazok, akik ismerik az észak-amerikai kontinens „Myers–Briggs Type Indicator”-rendszerét, ismerősnek fogják találni a most következőket.

A preferenciák

Közismert, hogy minden ember jobb- vagy balkezesnek születik, s ekképpen valamelyik keze az ő természetes preferenciája. Amennyiben hagyják úgy fejlődni, ahogy az számára természetes, akkor a preferált kezét fogja előszeretettel használni, és így idővel nyilván azzal is lesz ügyesebb. Ám ha alkalomadtán rászorul a másikra, mert például az addigi

¹ Megjelent: Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához, Raabe Kiadó, 2002

ügyesebbiket begipszelik, akkor – jól, jobban vagy rosszabbul, s legalábbis egy ideig – kényszerűen megtanulja a másikat (is) „preferáltként” használni.

Tegyünk próbát arra, hogy tényleg van-e, s ha igen, akkor melyik a preferált kezünk. Tehát, használjuk egyiket a másik után, például egy hétköznapiak mondható aláíráshoz. Tapasztalni fogjuk: ha ezt a nem preferált kezünkkel tesszük, sokkal tovább tart, mint a másikkal, aláírásunk pedig kuszábbra sikeredik. Más is történik: nem preferált kezünk sutasága óhatatlanul felidézi bennünk egykori, nemszeretem élményünket, amit első ákombákom betűink papírra vetése közben éltünk át kisiskolásként. Milyen ügyefogyottnak éreztük akkor magunkat... Ahogy most is, persze.

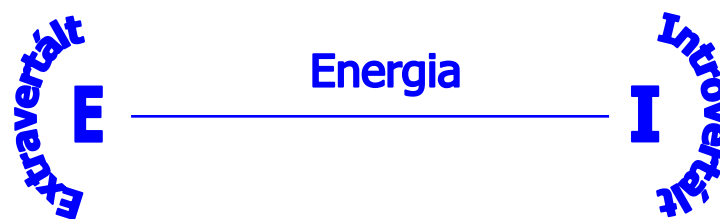
Jung szerint nemcsak a kezünk megválasztásában, hanem több más téren is vannak velünk született, természetes preferenciáink. Az ő hatására követői négy dimenziót neveztek meg, mint amelyekben vagy az egyik, vagy a másik módon működünk szívesebben. Ezek az „energiairány”, az „észlelés”, a „megítélés” és az „életstílus”.

Energiairány

Az emberek egy részének kikapcsolódást jelent kisebb-nagyobb társaságban forogni, szeretik megosztani másokkal gondolataikat, érzéseiket, mert könnyebb nekik úgy végiggondolni valamit, ha másnak is beszélnek róla. Az ilyen ember **extravertált**, akit „E” betűvel jelölünk, s róla azt mondjuk, hogy kedvenc mozgástere a külső világ. Az extravertált többnyire kedveli a változatosságot, sokszínűséget, a mozgalmasságot, és szeret hatni a külvilágra.

Mások viszont szívesebben dolgoznak egyedül, vagy valamely kisebb csoportban. Az ilyen ember nem szívesen mond ki félkész gondolatokat, sőt a szépen megmunkáltat is leginkább csak akkor, ha valódi érdeklődést tapasztal. Pihentetőbb neki az egyedüllét, vagy az intim társaság, mint a nyilvánosság. Ő **introvertált**, jelölése az „I”. Kedvenc létezési tere a saját belső világa, önnön gondolati rendszerének tökéletessége és szépsége számára fontosabb a külvilágnál.

Energiadimenzió:



Észlelés

Ez a fogalom azt a folyamatot foglalja össze, hogy miként fogadjuk be az információkat a szűkebb vagy tágabb környezetünkből.

Vannak, akik az öt érzékszervükkel – látásukkal, hallásukkal, tapintásukkal, ízlelésükkel és szaglásukkal – beszerezhető érzeteket tekintik csak információknak. Az ilyen ember az „**érzékelő**”. Betűjele – az angol „**sensing**” szóból származóan – az „**S**”. Az érzékelő gyakorlatias ember: „hiszem, ha látom” megközelítésű; az „itt és most” híve; az érzékszervei által megszerzett tapasztalataiban bíz, és azokra építve újít meg valamit, ha szükséges.

Akik viszont az érzékelhetőn túli jelentések keresését részesítik előnyben, az „**intuitív**” emberek közé tartoznak. Az ilyen ember betűjele az „**N**”, az angol „**intuitive**” szó második betűje után. Az intuitív ember mindenben a mélyebb összefüggéseket, a rejtett tartalmakat és a lappangó lehetőségeket keresi. Számára a jövő lényegesebb, mint a jelen, és fontosabb, mint a múlt. Az újításban nem a tapasztalatok kényszere, hanem az újdonság varázsa vonzza.

Észlelési dimenzió:



Megítélés

Aki a „megítélés” döntéshozatali dimenziójában cselekszik, és elhatározásainak alapjául elsősorban az objektív ok-okozati logikát alkalmazza – mégpedig függetlenül attól, hogy a bekövetkező döntés miként hat ki majd rá, vagy másokra – úgynevezett „**gondolkodó**”. Őt az angol „**thinking**” szó alapján „**T**” betűvel jelölünk. A gondolkodók a világ személytelen logikára alapozó ítései, a hibamentes jelenségek hívei. A hibás, vagy annak vélt valóságát – még ha olykor következtelenségekkel is – kíméletlenül kritizálják; és ezt bármikor megteszik, ha egy általuk logikai buktatónak vélt jelenséggel találkoznak.

Az, aki úgy szeret döntéseket hozni, hogy azok megfeleljenek az ő személyes értékrendjének: az „**érző**” típus. Betűjele az angol „**feeling**” szó alapján az „**F**”. Ő a harmóniát keresi, és akkor van igazán elemében, amikor körötte mások is jól érzik magukat. Az egyetértést keresi, az összhangot, döntései a zavartalan együttműködést célozzák. Ez persze semmit nem mond, vagy csak keveset a gondolkodásáról és érzéseiről – csupán arról árulkodik, hogy milyen alapon szokott dönteni.

Megítélés dimenzió:



Életstílus

Nem kevesen szeretik, hogy miután már minden rendezett köröttük, gyors döntéseket hozzanak, amelyekkel egyben lezárnak is tekinthetik az adott témákat. Ez a típus a „**megítélő**”, akit az angol „**judging**” szó „**J**” kezdőbetűjével jelölünk. A megítélők beosztják az idejüket, megtervezik a dolgaikat, s persze híven követik a saját maguk által kijelölt irányvonalat. Nagyon nem szívelik, ha elképzeléseiket váratlan dolgok keresztezik. Kifejezetten stresszként élik meg, amikor egy-egy határidő közeleg, és még sok munka lenne hátra.

Aki azt szereti, hogy mindenhez hozzáférjen, és a döntéseket meg a struktúrákat csak mint a nyitottságát korlátozó tényezőket tartja számon: az „**észlelő**”. Betűjele az angol „**perceiving**”

szó alapján a „P”. Az észlelők a rugalmasságot kedvelik; csak akkor kezdenek egy problémával foglalkozni, amikor az fölmerül. Nem mindenképpen akarnak mindenre előre felkészülni. Nem engedik meg, hogy a mások által elképzelt tervek korlátozzák őket a változtatásban, legföljebb csak ha szükségét látják.

Az életstílus dimenzió:



Ez a fogalom a négy dimenziót és az ezekből kialakuló tizenhat személyiségtípust egy rendszerbe foglalva testesíti meg.

Mind a négy dimenzióból valamelyik (az egyik) preferencia az, amit szívesen alkalmazunk, amiként mellette a többiek csak akkor használjuk, ha az adott helyzetről úgy gondoljuk, hogy azt megkívánja. Például, amikor a humán erőforrás-vezető új embert vesz fel, és neki az „S” preferencia a kitüntetett észlelési módja, akkor elsősorban azt vizsgálja, hogy a fennálló problémák megoldására megfelel-e majd az illető személy. Vagy ha éppen az „N” a természetes észlelési preferenciája, akkor eleve már a későbbi, az idő tájt még talán nem is létező lehetőségek járhatnak a fejében... Ha „T”-ként működik, akkor elsősorban arról tudakozódik, hogy a jelöltnek milyen végzettségei és tapasztalatai vannak; míg ha döntéseiben az „F”-preferenciát szereti alkalmazni, akkor mindenekelőtt arra figyel: mennyire lehet majd az adott személlyel együttműködni.

A tapasztalt szakember máris kombinálhatja a preferenciák alkalmazását, és mindazokat figyelembe is veheti, amikor vizsgálódik és döntést hoz.

E nyolc preferencia kombinációi tizenhat személyiségtípust alkotnak. Ezekről adunk itt összefoglaló táblát, amelyekkel átfogó, bár közel sem teljes képet kaphatunk arról, hogy az életben mit is jelent a preferenciák alkalmazása.

Intuitív típusok

<p>INFJ</p> <p>Kitartással, eredetiséggel és a szükséges dolgok megvalósításának akarásával érnek el sikereket. Munkájukban minden erőfeszítést megtesznek. Csendesen erőteljesek, lelkiismeretesek, törődnek másokkal. Határozott elveikért respektálják őket. Valószínűleg tisztelik és követik is őket, mégpedig azért, mert pontosan látják, mit kell tenni a közösség érdekében.</p>	<p>INTJ</p> <p>Eredeti elméjük nagy erővel tudja saját ötleteiket és céljaikat követni. Jövőképük hosszú távú, a külvilágban lejátszódó dolgok lényeges elemeire gyorsan rájönnek. Olyan területeken, amelyeket kedvelnek, kifinomult erejük és képességeik vannak a munka megszervezésére és végrehajtására. Szkeptikusak, kritikusak, önállóak és elszántak; kompetencia- és teljesítménymércéjük magas.</p>	<p>I n t r o v e r t á l t a k</p>
<p>INFP</p> <p>Csendes szemlélődők, idealisták, hűségesek. Fontos, hogy a külvilág megfeleljen a belső értékeiknek. Érdeklődők, gyorsan meglátják a lehetőségeket, gyakran katalizátorai is az ötletek megvalósításának. Alkalmazkodók, rugalmasak és elfogadók – mindaddig, amíg csak valamely értékük nem kerül veszélybe. Meg akarják érteni az embereket és az emberi önmegvalósítás lehetőségeit. Kevésbé törődnek a birtokolható tárgyakkal, vagy például a körülményekkel.</p>	<p>INTP</p> <p>Csendesek és tartózkodóak. Különösen kedvelik az elméleti vagy tudományos eszme-futtatásokat, például a problémák logika és analízis útján történő megoldásait. Főként az ötletek érdeklik őket, a társasági élet és csevegés már kevésbé. Hajlamosak a nagyon élesen körülhatárolt területek iránt érdeklődni. Olyan karrierre van szükségük, ahol erőteljes érdeklődésük jól hasznosítható.</p>	
<p>ENFP</p> <p>Lelkesek, jó kedélyűek, találékonyak, képzelőerejük igencsak gazdag. Szinte mindent képesek gyakorlati formába önteni, ami érdekli őket. Bármely nehézségre is gyorsan előrukkolnak egy-egy megoldással, és készek minden egyes gonddal küszködőn segíteni. Az előzetes felkészülés helyett gyakran a rögtönzőképességükre bízzák magukat. Bármire, amit akarnak, általában megtalálják a meggyőző érvet.</p>	<p>ENTP</p> <p>Gyorsak, találékonyak, sok mindenben jók. Stimuláló társak, éberek és szókimondók. Csupán „a hecc kedvéért” is vitába szállnak egy-egy kérdés mellett vagy ellen. Az új és kihívó problémák megoldásában ötletesek, míg rutinfeladataikat esetleg elhanyagolják. Képesek az egyik érdeklődési területüktől egy újabb felé fordulni. Mindenre, amire akarnak, ügyesen találnak logikus magyarázatokat.</p>	<p>E x t r a v e r t á l t a k</p>
<p>ENFJ</p> <p>Fogékonyak és felelősségvállalók. Valódi érdeklődést éreznek az iránt, amit mások gondolnak vagy akarnak, és a dolgokat megpróbálják a mások érzelmeire való tekintettel kezelni. Könnyedén és tapintatosan egyengetnek javaslatokat és csoportbeszélgetéseket. Barátkozóak, népszerűek, együtt érzők. Fogékonyak a dicséretre és a kritikára. Szeretnek támogatni másokat, és képessé tenni őket a bennük rejlő lehetőségeik megvalósítására.</p>	<p>ENTJ</p> <p>Őszinték, határozottak, vezetők a tevékenységben. Szervezeti problémák megoldására összetett rendszereket dolgoznak ki és valósítanak meg. Minden olyan területen jók, ahol az érvelés és az intelligens beszéd szükséges – mint például a nyilvános előadások. Általában jól tájékozottak, és szeretnek újításokat hozzátenni a már meglévő tudásukhoz.</p>	

<p>ISTJ Komolyak, csendesek, és sikereiket összpontosítással, valamint alapossággal érik el. Gyakorlatiasak, rendszeretők, tényszerűek, logikusak, realisták és megbízhatóak. Gondoskodnak arról, hogy minden jól szervezett legyen. Vállalják a felelősséget. Önmaguk döntenek el, hogy mit kellene megtenni és afelé kitartóan haladnak, mégpedig minden ellenkezéstől és zavarkeltéstől függetlenül.</p>	<p>ISFJ Csendesek, barátságosak, felelősségteljesek és lelkiismeretesek. Elszántan dolgoznak kötelezettségeik teljesítéséért. Stabilitást adnak bármely projektnek vagy csoportnak. Alaposak, aprólékosak, pontosak. Érdeklődésük általában nem technikai jellegű. A szükséges részletekben türelmesek tudnak lenni. Hűségesek, figyelmesek, érzékenyek, törődnek mások érzéseivel.</p>	I n t r a v e
<p>ISTP Hívős elméjű megfigyelők, hallgatók, s tartózkodók – a való életet mintegy a kívülálló kíváncsiságával és a váratlan, humoros megnyilvánulásaival egyetemben kémlelik és elemzik. Általában érdeklik őket az ok-okozatok összefüggései; a mechanikai dolgok működésének okai és elintézési módjai, valamint a tények logikai elvek alapján történő rendszerezése. Jeleskednek „a problémák magvárnak” meglelésében, és a megoldás megtalálásában.</p>	<p>ISFP Visszahúzódoak, csendes barátságosak, érzékenyek, kedvesek és szerények. Kerülik az egyet nem értést, s így a véleményüket, vagy az értékrendjüket nem erőltetik rá másokra. Általában nem (sem) akarnak vezetői lenni, de gyakran hűséges követők. Az elvégzendő dolgokkal kapcsolatban gyakran nyugodtak, mert élvezik a jelen pillanatait, és nem kívánják elrontani azt szükségtelen sietséggel vagy megerőltetéssel.</p>	r t á l t a k
<p>ESTP Jók az azonnali problémamegoldásban. Szeretik a tevékenységet, és élvezik azt, ami a dolgokkal együtt jön. Kedvelik a mechanikus dolgokat és sportokat, a baráti társaságot. Alkalmazkodóak, toleránsak, gyakorlatiasak, az eredmények elérésére összpontosítanak. Nem kedvelik a hosszú magyarázatokat. A valódi, megmunkálható, kézzel fogható, szétszedhető és összerakható dolgokban ők a legjobbak.</p>	<p>ESFP Nyíltak, elfogadóak, barátságosak; sok mindenben élvezetet találnak, és mások számára is élvezetesebbé teszik a dolgokat – mégpedig a saját örömmel. Szeretik az aktivitást, a dolgok beindítását. Tudják, hogy mikor mi történik, és szívesen bekapcsolódnak a történésekbe. Számukra könnyebb az emberi tényekre emlékezni, mintsem az elvont elméletekre. Azokban a helyzetekben a legjobbak, amelyekben az emberekhez a józan ész és a gyakorlatiasság szükségeltetik.</p>	E x t r a v e
<p>ESTJ Gyakorlatiasak, realisták és tényszerűek. Természetes érzékkel bírnak az üzleti vagy a technikai dolgok iránt. Nem érdekli őket az elvont elmélet; hittel hiszik, hogy tudásuknak legyen közvetlen, sőt azonnali alkalmazása. Szeretnek megszervezni és vezetni tevékenységeket. Gyakran jó ügyintézők: határozottak és gyorsan belefognak a döntések megvalósításába – a részletekről rutinosan gondoskodnak.</p>	<p>ESFJ Melegszívűek, beszédesek, és népszerűek. Lelkiismeretesek, s egyben született együttműködők, igencsak tevékeny bizottsági tagok. Harmóniát igényelnek, és jók tudnak lenni annak megteremtésében. Mindig valami kedveset tesznek valakinek. Bátorításokkal és dicsérettel működnek a legjobban. Főképp olyan dolgok iránt érdeklődnek, amelyek közvetlenül és láthatóan hatnak az emberek életére.</p>	r t á l t a k

A preferenciapárok és a kommunikáció

A különböző preferenciák a kommunikációban is megnyilvánulnak. Sőt a kommunikációs különbségek időnként afféle „pszichikai szakadékokként” jelennek meg, minden olyan esetben legalábbis, amikor az emberek különböznek egymástól, és növekszik az egymás közti félreértések lehetősége. Ha azonban megismerjük a különbségeket, s azokat természetesnek fogadjuk el, akkor már ki tudunk fejleszteni olyan készségeket, amelyek lehetővé teszik, hogy pontosan és hatásosan kommunikáljunk. Ehhez alapvetően az szükséges, hogy mindenekelőtt ellenséges érzületektől mentesen hallgassuk és akarjuk megérteni az elhangzottakat. Mert mindannyiszor, ahányszor csak eleve rosszat feltételezünk, vagy az illető mondandóját azonnal értéktelennek, lényegtelennek ítéljük meg, üzeneteket vagy azok lényegét veszítjük el.

Ez már csak azért sem könnyű feladat, mert minden egyes típus mást és mást találhat „értékesnek”. Az extravertált („E”) számára minden kimondott szónak az adott pillanatban van értéke, a későbbiekben pedig már nem feltétlenül. Az introvertált („I”) alaposan megfontolja, amit a külvilág a rendelkezésére bocsát. Meglehet azonban, hogy ezt az extravertált sokszor ki sem bírja várni. Vagy például az intuitívok („N”) számára csak az tűnik jelentősnek, ami az összképről szól, míg az érzékelő („S”) minden részletet fontosnak vél. Egy gondolkodó („T”) vezető esetleg nincs is igazában tudatában annak, vagy nem törődik vele, hogy a kritikája miként is hat a beosztottaira; míg az érző („F”) társa óvakodhat minden olyasmit kiejteni a száján, amivel másokat megbánthat – s ekképpen a beosztottai netán nem is tudnak arról, hogy konfliktusa akadhatott velük... Ugyanígy a megítélő („J”) főnök csak azt akarja meghallgatni, ami egy adott probléma mielőbbi megoldását hozza – míg észlelő („P”) beosztottja – főként, ha még extravertált is – az eddigi megoldási kísérletekről is szeretne beszámolni...

Az extra- és introvertáltak kommunikációja

Az extravertáltakra az jellemző, hogy figyelmüket és energiáikat kifelé irányítják, mivel a környező világ emberei és tárgyai érdeklik őket. Az introvertáltak a figyelmüket és energiájukat befelé összpontosítják: az ő lételemük és életterük a saját belső világuk. Az extravertáltak lelkesen beszélnek, néha már-már úgy tűnik, mintha eközben még csak levegőt sem vennének. Kimondanak valamit, majd néhány mondattal később már annak egy továbbfejlesztett, vagy akár megcáfolt változatát teszik közzé. Beszélni már azelőtt elkezdnek, mielőtt még tudnák, hogy mondanivalójukat miként fogják befejezni.

Gyakorta előfordul, hogy az extravertált így kezdi mondanivalóját: „...itt három tényezőről van szó...”, majd mire a harmadikig is eljut, már nem is emlékszik rá. Ők hajlamosak arra, hogy a mások mondatait befejezzék – ha azok nem beszélnek eléggé gyorsan –, vagy nem egyszer belevágnak a másik szavába.

Az introvertáltak náluknál megfontoltabbnak tűnnek. Ritkábban szólalnak meg, s csak akkor beszélnek hosszasan, ha egy-egy, számukra is izgalmas témához érnek. Ha viszont azt, amiről ők is akartak szólni, a csoportban már más is elmondta, akkor akár úgy mennek el az értekezletről, hogy mindvégig nem szólaltak fel. Véleményük ugyan van, de hogy azt mások is megismerjék, már nem tartják elmaradhatatlanul fontosnak.

Ha viszont megszólalnak, annak súlya van. Oda kell rá figyelni.

Az introvertáltak az extravertáltakat sokszor felszíneseknek és fecsegőknek látják; az extravertáltak az introvertáltakat pedig lassúnak és megközelíthetetlennek.

Az érzékelők és intuitívek kommunikációja

Az érzékelők az érzékszervi úton beszerezhető információt részesítik előnyben, a gyakorlatias és kézzelfogható dolgokat, gondolatokat, megoldásokat kedvelik. Az intuitívek a konkrét tények mögé néznek, a jelentéseket, az összefüggéseket, a lehetőségeket keresik. Az érzékelők egy-egy eseményt kronologikus sorrendben szeretnek elmondani és meghallgatni. Minden egyes részletre kitérnek, és így hallgatójuk előtt a maga teljességében jelenik meg az eseménysor, ha ugyan nem veszíti el közben a fonalat... Szívesen beszélnek és hallgatják meg a múltbeli vagy a jelenbeli ténytérületeket, különösen, ha annak konkrét hasznát is látják.

Az intuitívek csak azt mondják el, amit lényegesnek gondolnak, az előzmények és részletek nélkül. Ha tehetik, akkor csakis az összképpel foglalkoznak. És inkább az újdonságra szeretnek figyelni, a jövőbeli változások érdeklik őket. Az új ötletektől felvillanyozva – néha arra is hajlanak, hogy az ilyenekkel szinte „megsorozzák” beszélgetőpartnereiket.

Az intuitívek gyakran azzal ösztökélik az érzékelőket, hogy „térj már a lényegre”; „ne kezd már Ádámnál és Évánál”. Sokszor még azt sem bírják kivárni, mire kialakul az összkép, mert agyukat más, nekik izgalmasabb témákra kapcsolják át.

Az érzékelők meg azért nem bírják az intuitívekot követni, mert azok képesek percenként öt vagy annál több ötletet is bedobni, mégpedig anélkül, hogy akár egynek is megvizsgálják a realitását.

A gondolkodók és érzők kommunikációja

A gondolkodók csakis az ok-okozati eszmefuttatást tartják értelmesnek, az érzők viszont a személyes értékeik szerinti megfelelés alapján fogadják el, vagy vetik el a hallottakat.

A gondolkodók szeretik a logikus okfejtéseket, és hosszasan el tudnak vitázni azon, hogy kinek van igaza; anélkül, hogy személyes sértésként élnék meg az ellentmondásokat. Ha az okfejtésben egy-egy ok-okozati láncszem hiányzik, azt ahhoz még nem tartják eléggé logikusnak ahhoz, hogy az elhangzottakat megfontolják.

Az érzők mindenekelőtt azon gondolkodnak, miként lehet a harmóniát, az összetartozást és az összetartást megőrizni. Személyes bántásként élik meg a konfliktust, az ellentmondást. Nem szeretik a hosszan tartó vitákat, de ha értékeik sérülését hallják ki valamiből, akkor keményen visszatámadnak.

A gondolkodókat az érzők gyakran ridegnek, érzéketlennek vélik, míg a gondolkodók az érzőket fölöslegesen érzelmesnek és túl könnyen közelkerülőeknek.

A megítélők és észlelők kommunikációja

A „megítélők” a strukturált és célorientált együttműködést kedvelik. Nagyon zavarja őket az a helyzet, amelyet céltalannak és eredendően eredménytelennek éreznek. Az észlelők szeretik azokat a helyzeteket, amelyeket rugalmasan lehet abba az irányba terelni, ahol energiákat éreznek; miközben nem korlátozza őket senki és semmi – de különösen nem az adott ügy lezárásának igénye.

A megítélők többnyire előre strukturálják a mondanivalójukat, és azt másoktól is elvárják. Nehezen viselik azokat, akik késve érkeznek a megbeszélésekre, ahogy azokat is, akik olyan témába kezdenek bele, amelyről nem igazán világos, hogy miként is kötődik a kitűzött célhoz. Ha a megbeszélés a tervezettnél tovább tart, azt úgy élik meg, hogy az idejükkel nem ők, hanem mások gazdálkodnak.

Az észlelők időnként kifejezetten élvezik, amikor egy-egy megbeszélés olyan irányba kanyarodik el, amelyről korábban még csak nem is esett szó. Fontos nekik, hogy a folyamatot menet közben is „élvezzék”, mégpedig függetlenül attól, hogy milyen eredménnyel is zárul a találkozó. Nehezen viselik az eredeti témához való visszaterelést, csakúgy, mintha a szabadságukban korlátoznák őket.

A megítélők nem egyszer kiszámíthatatlannak és megbízhatatlannak látják az észlelőket – míg az észlelők merevnek és rugalmatlannak a megítélőket.

Jó kezdet a csoportban lévők típusainak meghatározása, és a típus-elmélet alkalmazása a napi munkában. Például: egy értekezlet előtt a napirend körbeküldése sokat segít az introvertáltaknak, hogy előre gondolkodhassanak azon, milyen módon akarnak hozzájárulni a témákhoz. És ez egyben korlátozhatja az extravertáltakat, akik hajlamosak még néhány többlettémát behozni.

Kommunikáció különböző preferenciájuakkal

A fentiek alapján mindenki megbecsülhette a saját típusát, és a beszélgetőpartnere típusát is megbecsülheti. Ez jó alapot ad arra, hogy ha olyan megbeszélést vezet, ahol a másik partner típusa vele ellentétes, akkor a szokott nehézségek leküzdésére valamiféle stratégiát dolgozzon ki. Lehet, hogy ez már korábban is megtörtént – mégpedig ösztönösen –akkor nincs is semmi új dolog. Ha viszont voltak, és akadnak nehézségek, akkor már érdemes a tanácsokat megszívvelni. Ezek egy része könnyen fog menni, más részük viszont eleinte nehezebben. Érdemes a megbeszélést követően újragondolni a stratégiát, és áttekinteni, hogy mi ment jól, mi ment kevésbé jól, és mit lehet tenni a jövőben.

Ha extravertálttal beszélsz:

- hagyd, hogy ő kezdjen el beszélni;
- lássa meg benned a lelkesedést és az energiát;
- viszonylag gyorsan válaszolj, ne legyenek hosszas szünetek;
- egyszerre több téma is felszínen lehet;
- engedd meg neki, hogy meghatározott végkövetkeztetés nélkül beszélhessen;
- számíts arra, hogy holnap már másként fogja látni a dolgokat, mint ahogy ma előadja;
- ne cenzúrázz – hadd mondjon ki furcsa, még akár befejezetlen gondolatokat is;
- számíts arra, hogy ő rögtön a megbeszélés után cselekedni kezd.

Ha introvertálttal beszélsz:

- informáld előre a megbeszélésről és a témáról;
- kezdjél el beszélni, de ne hengereld őt le a megállás nélküli beszéddel;

- ha kérdezel, várd ki a választ, vagy valamiképpen tudd meg, mikor fog válaszolni;
- ne kezdjél bele egyszerre sok témába;
- bízzál benne, hogy amit ő ma kimond, azt várhatóan holnap is úgy gondolja;
- inkább négy szemközt vagy kicscsoportban beszéljtek;
- hidd el, hogy érdeklődik, még ha ezt nem is mondja ki;
- ha a téma tényleg érdekel, akkor nyitott kérdéseket tegyél föl, különben csak igen-nem válaszokat kapsz.

Ha érzékelővel beszélsz:

- legyen a téma egyértelmű és konkrét;
- tényeket, példákat, részleteket mondjál;
- lépről lépésre adjál információt;
- derüljön ki a téma és a megoldások haszna;
- légy gyakorlatias és realista;
- derüljön ki, hogy a tervezett változás során mi marad fenn változatlanul;
- a terv legyen jól átgondolt, előre kidolgozott részletekkel;
- légy precíz, és derüljenek ki a konkrét megteendő lépések.

Ha intuitív személlyel beszélsz:

- először is – lássa az átfogó képet;
- derüljenek ki a nyitott lehetőségek;
- mondhassa az ötleteit, ne kérd rögtön számon a megvalósíthatóságot;
- nyugodtan használj hasonlatokat, metaforákat;
- ne áraszd el részletekkel, csak ha rájuk kérdez;
- fogadd el, hogy ugráltok az ötletek között, s nem egyenes úton haladtok;
- engedd őt álmodni, s ne pukkaszd ki az ötleteit;
- fogadd el, hogy nem a közösen megtapasztalt múltból építi fel a jövőt.

Ha gondolkodóval beszélsz:

- légy összefogott és logikus;
- az okok és okozatok, a mellette és ellene szóló érvek következetesen legyenek felépítve;
- ne kezd azzal, hogy lehet, hogy „ez ugyan logikus, de rosszul hat az emberekre”;
- bízzál az igazságérzetében;
- arra légy kíváncsi, hogy mit gondol;
- légy higgadt és logikus;
- ne hidd, hogy nem fontosak neki az érzések, de ne is várd el, hogy beszéljen róluk;

– az érzelmekről és érzésekről olyan logikus tényekként beszélj, mint amelyek befolyásolják egy-egy döntés végrehajtását.

Ha érzővel beszélsz:

- ismerd meg őt, mielőtt a feladathoz kezdtek;
- személyes és barátságos hangvétellű megbeszélést vezessél;
- válaszodat kezd azzal, amiben egyetértetek;
- számíts arra, hogy ha keményen, tapintat nélkül kritizálsz, megbántódik, és bezárul előtted;
- ne lepődj meg, és tekintsd figyelembe veendő adatként, ha kimondja, amit érez;
- legyél tudatában annak is, hogyan hat, ahogy beszélsz, nemcsak annak, mit mondasz;
- ne várj tőle nyílt kritikát;
- mondd el, hogy egy változás miért lesz jó az embereknek is, nemcsak az eredményességnek.

Ha megítélővel beszélsz:

- érkezz időben és felkészülten;
- légy döntésképes és határozott;
- juss el a következtetésig, zárd le a témát, aztán kezdjél új témába;
- ne tartson tovább a megbeszélés, mint amiben megállapodtatok, ha mégis szükséges, egyeztetek meg; de ne használd az ő idejét;
- maradj a tervezett témánál;
- ne okozz meglepetést, figyelmeztess, ha változás várható;
- mutass rá az eredményekre;
- kötelezd el magad, ne hagyd nyitva egyikőtök szerepét sem.

Ha észlelővel beszélsz:

- számíts sok kérdésre;
- hozzál be új információt, lehetőséget;
- ne kényszerítsd bele döntésbe;
- hagyjál neki időt az alapos átbeszélésre, információgyűjtésre;
- hagyjál neki mozgásteret változtatásra;
- figyelj a folyamatra is, ne csak az eredményre;
- légy nyitott újabb információkra;
- ne kívánj tőle határidő előtti teljesítést!

Az előbbi tanácsok egy része akár kézenfekvőnek is tűnhet, más részük viszont érthetetlennek. Érdekes azokkal kezdeni, amelyek szinte „kiabálnak”. Nem célszerű

egyszerre nagyon sok változást tervezni a kommunikációban, ez túlságosan megnehezíti a dolgunkat, és elvonhatja a figyelmet a szintén fontos tartalmi kérdésekről. Sok sikert a kísérlethez.

Záró gondolatok

Megtanulhatjuk, miként teremtsünk kapcsolatokat másokkal, mégpedig sokkal többirányúan és teljesebben, mint korábban. Mindenben senki nem lehet tökéletes. Ám amennyiben természetes preferenciáinkat mint erősségeinket használjuk, és mások preferenciáit természetesnek és az ő erősségeiknek fogadjuk el; akkor együttműködésünk az erőforrások széles skálájának alkalmazását teszi lehetővé és gyümölcsözővé. Ebben az esetben – hála sokféleségünknek – az egyéni képességeink korlátain messze túl tudunk eredményt elérni. Ekkor fogjuk csak igazán megérteni, hogy különbségeink miként befolyásolják az együttműködésünket, és annak eredményességét.

A „Személyiségprofil-rendszer” megismerési folyamatában növekszik tudatosságunk – önmagunkról és a környezetünkről – és ez a fajta tudás elősegíti az önfejlesztést; a szervezetekben az eredményesebb együttműködést; a hatékonyabb kommunikációt, kapcsolatépítést és a sikerebb vezetést.

A PoP mindenhol alkalmazható, ahol a magunk és a mások felmerülő igényeit kell megérteni, ahol ezekre kell reagálni; másokkal együtt kell döntéseket hozni, illetve a munkatársaink, ügyfeleink vagy éppen a családtagjaink magatartását kívánjuk befolyásolni²

² 2004-ben történik a PoP Személyiségprofil magyarországi honosítása. Ez időben a kérdőív az interneten keresztül térítésmentesen kitölthető. Ha szeretné kitölteni, illetve elolvasni az eredményként megkapott típus leírását, vegye fel velünk a kapcsolatot az ila.eros@axelero.hu drótposta címen.