

**Kierowanie zdeterminowane
osobowością**

Olgierd Unold

CZTERY PODSTAWOWE TYPY OSOBOWOŚCI

- Wczesne próby klasyfikacji wyraźnych typów temperamentu podejmowali Hipokrates, grecki lekarz i "ojciec medycyny", żyjący około 2400 lat temu, i Galen, rzymski lekarz, żyjący około 130-200 roku naszej ery.
- Hipokrates i Galen rozróżniali cztery podstawowe typy osobowości, które opierały się na czterech specjalnych płynach występujących w organizmie, zwanych humorami. Koncepcja czterech humorów była popularna w ówczesnej medycynie.
- Do płynów tych należały: czerwona krew, żółta żółć z wątroby, czarna żółć (w rzeczywistości zakrzepła krew) ze śledziony i lepki śluz, czyli flegma. Indywidualna osobowość czy temperament zależały od równowagi humorów w organizmie jednostki.

- Człowiek z nadmiarem krwi miał być szczęśliwy, entuzjastyczny, ożywiony i zawsze optymistycznie nastawiony do życia. Ten typ nazwano sangwinicznym (sanguis – krew, stąd "krewki").
- Człowiek z nadmiarem żółtej żółci miał być skłonny do irytacji i nerwowo. To był typ choleryczny (chole – żółciowy, stąd "żółć go zalewa").
- Człowiek z nadmiarem czarnej żółci miał być smutny, przygnębiony i nieszczęśliwy - temperament melancholijny (mélanos – czarny + chole – żółć; prawdopodobnie stąd m.in. "czarne myśli").
- Człowiek z nadmiarem flegmy miał być spokojny, apatyczny, pozbawiony entuzjazmu. To miał być temperament flegmatyka (phlégein – śluz).

OSOBOWOŚĆ TOWARZYSKIEGO SANGWINIKA EKSTRAWERTYK - ROZMOWNY - OPTYMISTA

MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI

ŚWIAT WEWNĘTRZNY TOWARZYSKIEGO SANGWINIKA

- . Dar przyciągania do siebie ludzi,
- . Gadatliwy, narrator,
- . Dusza towarzystwa,
- . Ma poczucie humoru,
- . Umacnia kontakt ze słuchaczem przez dotyk,
- . Emocjonalny i wylewny,
- . Entuzjastyczny i ekspresywny,
- . Wesół i spontaniczny,
- . Ciekawy,
- . Urodzony aktor,
- . Prostoduszny,
- . Żyje dniem dzisiejszym,
- . Zmienność usposobienia,
- . Szczerść serca,

TOWARZYSKI SANGWINIK W PRACY

- . Pracuje ochotniczo,
- . Inicjuje nowe formy aktywności,
- . Sprawia bardzo dobre wrażenie,
- . Twórczy i barwny,
- . Tryska energią i entuzjazmem,
- . Rozpoczyna w efektywny sposób,
- . Pobudza innych do współpracy,
- . Oczarowuje współpracowników.

TOWARZYSKI SANGWINIK JAKO RODZIC

- . Wnosi do domu radość,
- . Lubiany przez przyjaciół dzieci,
- . Obraca nieszczęścia w żart,
- . Mistrz sztuczek cyrkowych.

TOWARZYSKI SANGWINIK JAKO PRZYJACIEL

- . Z łatwością zyskuje przyjaciół,
- . Kocha ludzi,
- . Lubi komplementy,
- . Jest zazwyczaj podekscytowany,
- . Nie chowa urazy,
- . Szybko przeprosza,
- . Nie dopuszcza do nudy,
- . Lubi spontaniczne działania.

SŁABE STRONY

- . Brak determinacji,
- . Za dużo mówi, koloryzuje, nierzadko kłamie,
- . Jest egocentrykiem,
- . Ma kłopoty z pamięcią (nazwiska, imiona, daty),
- . Niestaly i zapominalski przyjaciel,
- . Przerywa rozmówcy,
- . Ma zbyt wysokie mniemanie o sobie,
- . Jest niezorganizowany i niedojrzały.

OSOBOWOŚĆ ENERGICZNEGO CHOLERYKA EKSTRAWERTYK - CZŁOWIEK CZYNU - OPTYMISTA

MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI

ŚWIAT WEWNĘTRZNY ENERGICZNEGO CHOLERYKA

- . Urodzony przywódca
- . Dynamiczny i aktywny,
- . Nieodparta potrzeba zmian,
- . Musi korygować błędy,
- . Silna wola i zdecydowanie,
- . Nie ulega wzruszeniom,
- . Trudno go zniechęcić,
- . Niezależny i samowystarczalny,
- . Wzbudza zaufanie,
- . Wszystkim pokieruje.

ENERGICZNY CHOLERYK W PRACY

- . Ukierunkowany na cel,
- . Ogarnia całość,
- . Dobry organizator,
- . Dostrzega praktyczne rozwiązania,
- . Szybki w działaniu,
- . Rozdziela pracę,
- . Kładzie nacisk na wydajność,
- . Realizuje cele,
- . Dodaje innym bodźca,
- . Opozycja pobudza go do działania

ENERGICZNY CHOLERYK JAKO RODZIC

- . Sprawuje sprężyste kierownictwo,
- . Ustala cele,
- . Pobudza rodzinę do działania,
- . Zna właściwą odpowiedź,
- . Organizuje życie rodzinne.

ENERGETYCZNY CHOLERYK JAKO PRZYJACIEL

- . Niezbyt odczuwa potrzebę przyjaźni,
- . Pracuje dla potrzeb grupy,
- . Przewodzi i organizuje,
- . Zazwyczaj ma rację,
- . Sprawdza się w nieoczekiwanych sytuacjach.

SŁABE STRONY

- . Jest pracocholikiem,
- . Przekonany że zawsze ma rację,
- . Ceni siłę ,
- . Posiada zdolność sterowania innymi, mistrz manipulacji,
- . Nie potrafi obchodzić się z ludźmi,
- . Jest apodyktyczny,
- . Odczuwa wewnętrzny przymus poprawiania błędów,
- . Uwielbia kontrowersje i dyskusje.
- . Nie potrafi przyznać się do błędu.

OSOBOWOŚĆ PERFEKCYJNEGO MELANCHOLIKA INTROWERTYK - MYŚLICIEL - PESYMISTA

MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI

ŚWIAT WEWNĘTRZNY PERFEKCYJNEGO MELANCHOLIKA

- . Głęboki i skłonny do rozmyślań
- . Analityczny,
- . Poważny i zdeterminowany,
- . Ma zadatki na geniusza,
- . Utalentowany i twórczy,
- . Muzykalny, przejawia zdolności muzyczne,
- . Filozofujący i poetyczny,
- . Wyczułony na piękno,
- . Wrażliwy na potrzeby innych,
- . Skłonny do poświęceń,
- . Sumienny,
- . Idealista.

PERFEKCYJNY MELANCHOLIK W PRACY

- . Podporządkowuje się regulaminom,
- . Perfekcjonista o wysokich wymaganiach,
- . Docenia wagę szczegółów
- . Wytrwały i dokładny,
- . Uporządkowany i zorganizowany,
- . Oszczędny,
- . Łatwo dostrzega problem,
- . Znajduje twórcze rozwiązania,
- . Musi dokończyć, co zaczął,
- . Lubi wykresy, schematy, wykazy i liczby.

PERFEKCYJNY MELANCHOLIK JAKO RODZIC

- . Wymagający,
- . Oczekuje właściwego postępowania,
- . Dbą o porządek w domu,
- . Troskliwy,
- . Poświęca się dla innych,
- . Zachęca do nauki i rozwoju zdolności.

PERFEKCYJNY MELANCHOLIK JAKO PRZYJACIEL

- . Ostrożnie dobiera przyjaciół,
- . Chętnie pozostaje w cieniu,
- . Unika zwracania na siebie uwagi,
- . Wierny i ofiarny,
- . Może pomóc w rozwiązywaniu problemów,
- . Głęboko troszczy się o innych,
- . Współczujący aż do łez,
- . Szuka idealnego partnera.

SŁABE STRONY

- . Łatwo wpada w depresję,
- . Często narzeka, życie traktuje ze śmiertelną powagą,
- . Wszystko odbiera zbyt personalnie
- . Lubi cierpieć, wszędzie węszy krytykę,
- . Ma niskie wyobrażenie o sobie,
- . Wszystko odkłada na później,
- . Dużo czasu spędza na planowaniu,
- . Jest nieufny i przewrażliwiony.

OSOBOWOŚĆ SPOKOJNEGO FLEGMATYKA INTROWERTYK - OBSERWATOR - PESYMISTA

MOCNE STRONY OSOBOWOŚCI

ŚWIAT WEWNĘTRZNYCH SPOKOJNEGO FLEGMATYKA

- . Powściągliwy
- . Niewymagający i beztroski,
- . Spokojny, chłodny, opanowany,
- . Cierpliwy i zrównoważony,
- . Cichy a przy tym dowcipny,
- . Życzliwy i uprzejmy,
- . Emocje skrywa głęboko,
- . Pogodzony z życiem,
- . Uniwersalny.

SPOKOJNY FLEGMATYK W PRACY

- . Kompetentny i solidny,
- . Spokojny i zgodny,
- . Ma zdolności administracyjne,
- . Pośredniczy w rozwiązywaniu problemów,
- . Unika konfliktów,
- . Dobrze znosi naciski,
- . Znajduje proste wyjaśnienia.

SPOKOJNY FLEGMATYK JAKO RODZIC

- . Jest dobrym rodzicem,
- . Poświęca dzieciom dużo czasu,
- . Nie spieszy się,
- . Przyjmuje zarówno dobro, jak i zło,
- . Niełatwo go zdenerwować.

SPOKOJNY FLEGMATYK JAKO PRZYJACIEL

- . Łatwy we współżyciu,
- . Uprzejmy i pogodny,
- . Nienatarczywy,
- . Dobry słuchacz,
- . Odznacza się ciętym dowcipem,
- . Lubi obserwować ludzi,
- . Ma wielu przyjaciół,
- . Współczujący i troskliwy.

SŁABE STRONY

- . Nie potrafi się czymś ekscytować,
- . Nie lubi zmian, nie odczuwa potrzeby rozrywki,
- . Sprawia wrażenie leniwego,
- . Cierpi na kompleks „jutra”,
- . Potrzebuje bodźców, ale nie znosi przymuszania,
- . Jest niezdolny do podejmowania decyzji,
- . Nie potrafi powiedzieć „nie”,
- . Trwając w uporządkowaniu nie pragnie porozumienia.

JAK WSPÓŁPRACOWAĆ Z INNYMI?

Z Towarzyskich sangwinikiem

- Zrozum, że mają trudności z wykonywaniem zadań
- Pamiętaj, że oni najpierw mówią, a potem myślą
- Powstrzymaj ich od brania na barki więcej, niż mogą unieść
- Chwal ich za każde wykonane zadanie
- Bierz pod uwagę ich dobre zamiary

Doceń ich radosne nastawienie

Z Perfekcyjnym melancholikiem

- Pamiętaj, że są bardzo wrażliwi i łatwo ich urazić
- Wiedz, że pesymistyczne nastawienie do życia jest częścią ich natury
- Niech twoje pochwały będą szczere i płyną z głębi serca
- Uznaj, że czasami lubią ciszę
- Próbuj trzymać się rozsądnego planu dnia
- Pamiętaj, że konieczne jest utrzymanie porządku

Ciesz się, że masz głęboko wrażliwego współpracownika

Z Energicznych cholerykiem

- Pamiętaj, że są urodzonymi przywódcami
- Domagaj się dwukierunkowego komunikowania się
- Wiedz, że nie ranią nikogo celowo
- Spróbuj wydzielić sfery odpowiedzialności
- Zrozum, że trudno wzbudzić w nich współczucie
- Wiedz, że zawsze mają rację

Kiedy nie wiesz, w którą stronę się obrócić, podążaj za tą silną osobowością

Ze Spokojnym flegmatykiem

- Pamiętaj, że potrzebują bezpośredniej motywacji
- Pomóż im wytyczyć sobie cele i nagradzaj ich
- Nie oczekuj entuzjazmu
- Zmuszaj do podejmowania decyzji
- Nie obarczaj ich winą za wszystko.
- Zachęć ich do ponoszenia odpowiedzialności

Docień ich wewnętrzną równowagę

DOBRY ZESPÓŁ TO RÓŻNORODNY ZESPÓŁ

Towarzyscy sangwinicy są najlepsi w:

- Entuzjastycznych kontaktach z ludźmi
- Ekscytującym wyrażaniu myśli
- Skupianiu na sobie uwagi innych

Perfekcyjni melancholicy są najlepsi w:

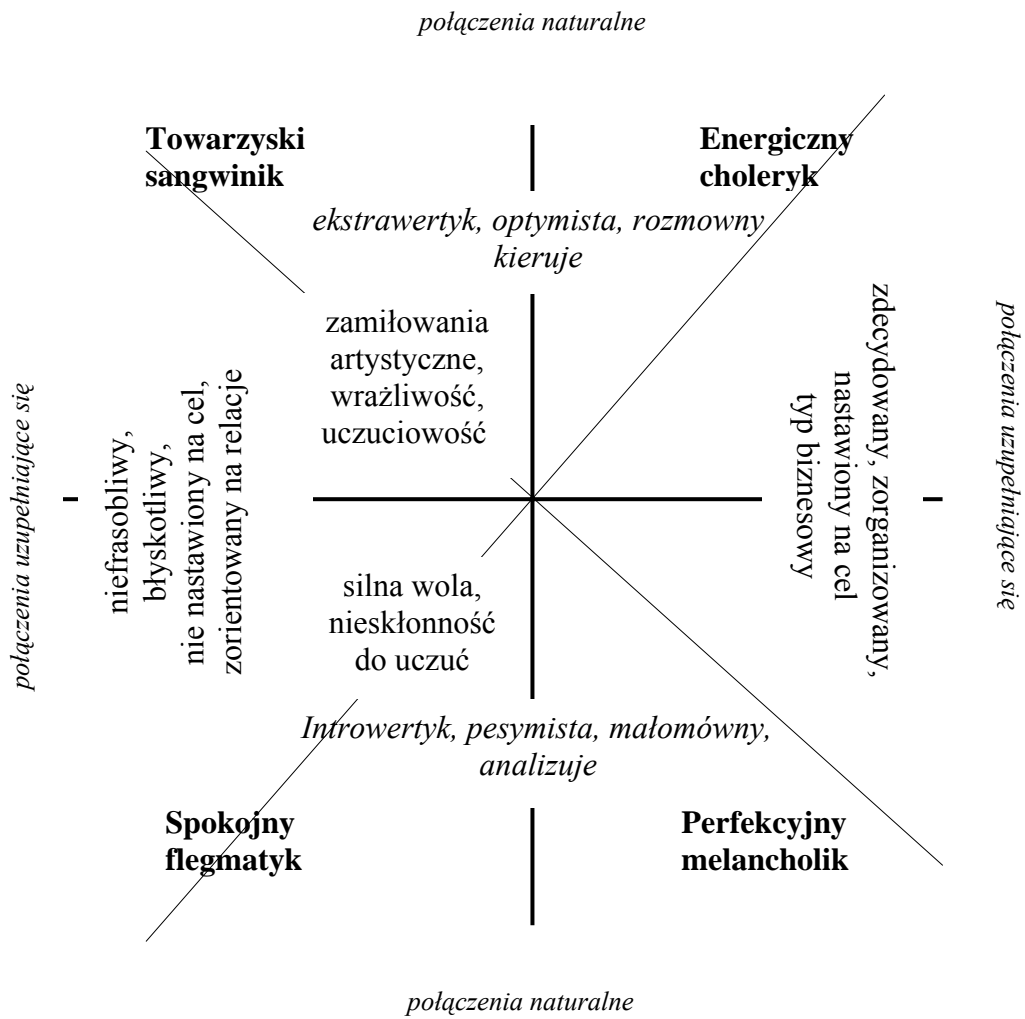
- Zajmowaniu się szczegółami i dogłębnym myśleniu
- Prowadzeniu notatek, robieniu wykresów i diagramów
- Analizowaniu problemów trudnych dla innych

Energiczni cholerycy są najlepsi w:

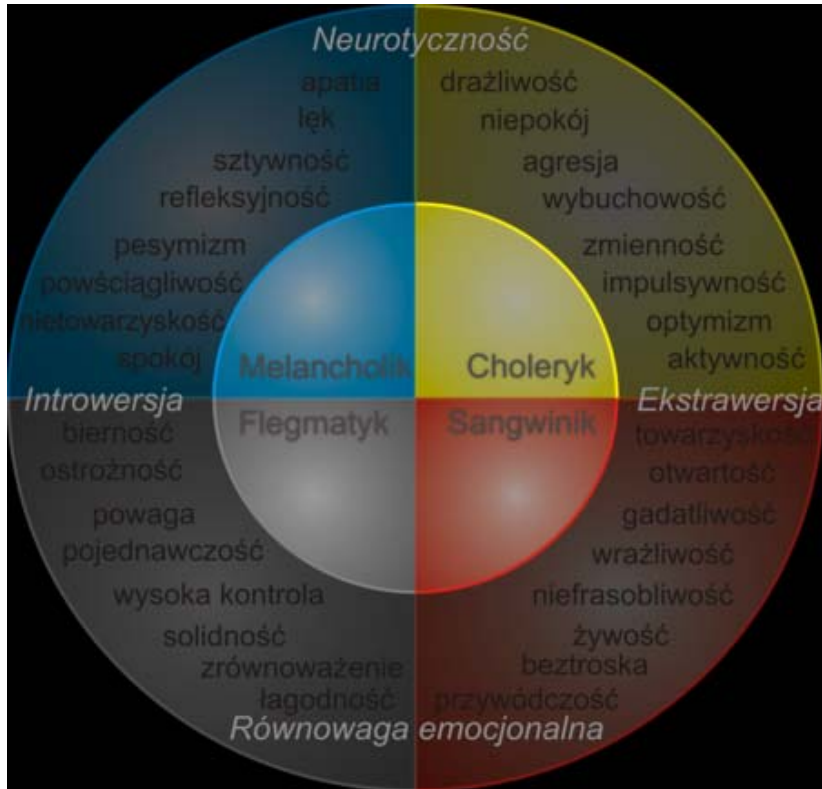
- Pracach wymagających szybkich decyzji
- Sprawach, gdzie jest potrzebne natychmiastowe działanie uwieńczone rezultatem
- Dziedzinach wymagających silnej kontroli i autorytetu

Spokojni flegmatycy są najlepsi w:

- Roli mediatora i przywracającego zgodę
- Burzliwych sytuacjach, kiedy potrzebny jest uspokajający uścisk dłoni
- Rutynowych zajęciach, które innym mogą wydawać się nudne



ZWIĄZEK MIĘDZY CZTEREMA STAROŻYTNymi TYPMI TEMPERAMENTU A WYMIARAMI EKSTRAWERSJI I NEUROTYCZNOŚCI WEDŁUG EYSENCKA



SCHEMAT BUDOWANIA EFEKTYWNEGO ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

- etap planowania (zaplanuj schemat organizacyjny projektu i strukturę ról w zespole)
- etap pozyskiwania pracowników (oceniaj kwalifikacje zawodowe, dojrzałość społeczną, zaangażowanie)
- etap identyfikacji (pierwsze wrażenia)
- etap integracji
 - jak wydobywać z ludzi to co najlepsze:
 - zauważaj potrzeby innych
 - sobie innym wysoko ustawiaj poprzeczkę
 - oczekuj od ludzi to co najlepsze
 - stwórz klimat, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej
 - dołącz do tych, którzy idą tam gdzie ty
 - zachęcaj do sukcesów, wskazując dobre wzorce
 - okazuj zaufanie i często chwal osiągnięcia
 - zachowaj równowagę między motywowaniem pozytywnym a negatywnym
 - nie przesadzaj ze współzawodnictwem
 - nagradzaj współpracę
 - pozwól, aby czasem nad zespołem przetoczyła się „burza”

- własną motywację zawsze utrzymuj na wysokim poziomie
- etap stabilizacji
- etap reintegracji