

A vezető személyisége – vezetői személyiségelméletek

A vezetői személyiségelméletek egy része a jungi pszichológia személyiség-elemzési szempontrendszeréhez nyúl vissza.

Carl Gustav Jung, Freud mellett a huszadik századi pszichológia legnagyobb alakja, 1921-től, *Allgemeine Beschreibung der Typen* c. írása¹ megjelenésétől kezdett ismertté válni széles körökben. Ebben a művében fejt ki az azóta is talán legismertebb pszichológiai tipológiát.

Jung a két (alacsony és magas libidójú) alaptípushoz (*introverzió* és *extroverzió*²) négy-négy funkciót rendelve nyolc funkció-típushoz jutott, amelyek:

1. az extrovertált gondolkodó,
2. az extrovertált érző,
3. az extrovertált érzékelő,
4. az extrovertált intuitív,
5. az introvertált gondolkodó,
6. az introvertált érző,
7. introvertált érzékelő,
8. az introvertált intuitív típus.

A jungi dimenziókból kettő (az érzékelő-intuitív és a gondolkodó-érző dimenzió) **McKenny** és **Keen** (1974) felismerése óta igen fontossá vált a döntéshozás szempontjából, hiszen ezek a dimenziók alkalmasak arra, hogy a döntéshozás lélektani típusait, a személyiség által a döntéshozás milyenségére gyakorolt hatást szisztematikusan modellezhessük.

Érzékelő személyiségnek hívjuk azt, aki a valóságot érzékelve információkat gyűjt, megvizsgálja a tényeket – a hangsúlyt a praktikus megfontolásokra helyezve a folyó ügyekre fókuszál. A dimenzió másik végpontján az *intuitív személyiség* a valóságot érzékelve az értelmet keresi, a tények helyett inkább a lehetőségekre helyezi a hangsúlyt, és az összefüggéseket hangsúlyozza.

¹ Ld. C. G. Jung, *A lélektani típusok* (Európa Könyvkiadó, 1989)

² Jung, szemben a pszichológiai szakirodalom szóhasználatával, az etimológiailag helyesebb „extraverzió” alakot használja.

A másik dimenzió egyik végén a *gondolkodó személyiség* áll, aki elvont elveket használ a döntések meghozatalakor és személytelen, érzéketlen módon, hidegen alkalmazza azokat. A másik végpont, az *érző személyiség* személyes értékei alapján hozza meg döntéseit és emberiesen, magát a másik helyzetébe beleélve alkalmazza azokat.

A két dimenzió tehát az alábbi négy probléma-megoldási stílust adja ki:

Gondolkodó típusok	Érző típusok
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Érzelmait nem mutatja ki könnyedén, gyakran kellemetlenül érzi magát, ha mások érzelmeivel szembesül. ▪ Megsértheti mások érzéseit anélkül, hogy akarná vagy akár észrevenné. ▪ Szeret elemezni, logikus sorrendbe rakni dolgokat. A harmónia nem sokat számít. ▪ Személytelenül, érzéketlenül, hidegen dönt, néha anélkül, hogy figyelembe venné mások kívánságait. ▪ Sportszerűen, tisztességesen kell bánni vele. ▪ Szükség esetén képes megdorgálni vagy akár elbocsátani is másokat. ▪ Elemző beállítottságú - könnyen reagál mások gondolataira. ▪ Általában határozott egyéniség. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igencsak tudatában van mások érzéseinek. ▪ Szeret kedvezni az embereknek, még kevésbé fontos dolgokban is. ▪ Szereti a harmóniát. A hatékonyságát erősen zavarhatja a viszálykodás. ▪ Igényli időnként a dicséretet. ▪ Nem szeret kellemetlen dolgokat mondani másoknak. ▪ Inkább ember-orientált - könnyebben reagál mások értékeire. ▪ Hajlamos az együttérzésre.
Érzékelő típusok	Intuitív típusok
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gyorsan felfogja a részleteket. ▪ Gondja lehet viszont a nagy összefüggések, a teljes kép meglátásával. ▪ A lehetséges alternatívák meglátása nem megy könnyen. ▪ A feladat sikeres kivitelezéséhez szükséges részleteket gyorsan átlátja. ▪ Gyakran idegesíti a bonyolult elmélet. ▪ Otthon van az aktuális dolgokban. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A részletek gyakran becsapják. ▪ Gyorsan átlátja az összefüggéseket. ▪ Könnyedén azonosítja a problémákat és a megoldásokat. ▪ Gyakran megfelelkezik a megvalósításhoz szükséges részletekről. ▪ Élvezi és otthon van a bonyolult elméletekben. ▪ Az aktualitások helyett inkább a jövővel foglalkozik.

1. táblázat: A probléma-megoldó személyiség tipológiai dimenziói.

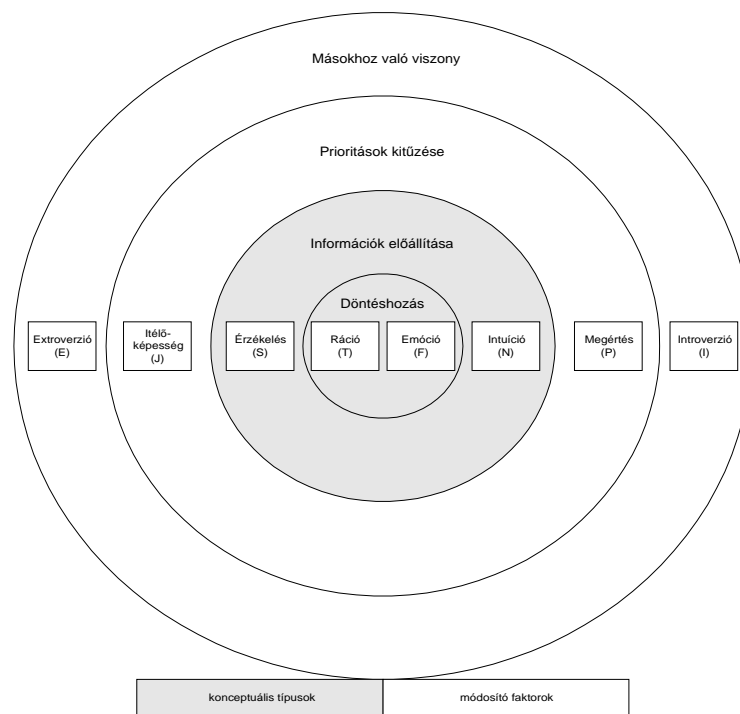
A jungi tipológia továbbgondolásán alapszik **Isabel Briggs-Myers** és **Katherine Briggs** modellje³.

³ Ld. Briggs-Myers, I., *Introduction to Type* (Oxford Psychologists Press, 1987)

A Myers-Briggs modell

A modern jungiánus személyiségmodellek közül a leggyakrabban alkalmazott és legpontosabb modell.

A két kutató Jung osztályozási rendszerét használta szigorú és szisztematikus felméréseiben.



1. ábra: a Myers-Briggs modell szempontrendszere

A továbbfejlesztett jungi kategóriák alapján kifejlesztett értékelési rendszer (a Myers-Briggs személyiségi típus-mutató, *Myers-Briggs type indicator*, MBTI) alapján a személyiség-típusok 16 fajtáját sikerült meghatározni [csak tájékoztatásnak]:

	Érzékelő típusok		Intuitív típusok	
Introvertáltak	<p>ISTJ</p> <p>Komoly, nyugodt, alaposága és koncentráció képessége sikerre segíti. Gyakorlatias, rendszerető, tényszerű, logikus, realiztikus, megbízható. Figyel a szervezésre. Felelősséget vállal. Maga szeret dönteni a céljairól és kitartóan dolgozik az elérésükért, mindenféle tiltakozás vagy zavaró tényező ellenére.</p>	<p>ISFJ</p> <p>Nyugodt, barátságos, felelősségteljes, lelkiismeretes. Kitartóan dolgozik azon, hogy kötelezettségeit teljesítse. Stabilitást kölcsönöz bármilyen projektnek vagy teamnek. Alapos, gondos, pontos. Érdeklődése általában nem műszaki jellegű. Nyugodt, ha kellőképp ismeri a részleteket. Lojális, megfontolt, perceptív, figyel mások észéire.</p>	<p>INFJ</p> <p>Kitartásával, eredetiségével és azzal elszánással, hogy mindent megtegyen, amit meg kell vagy akar tenni, éri el sikereit. Mindent belead a munkájába. Csendesen erőszakos, lelkiismeretes, érdeklik a többiek. Szilárd elvei miatt tisztelik. Tiszta és erős meggyőződése a közös szolgálatának megfelelő módjáról megbecsülést és követőket hoz neki.</p>	<p>INTJ</p> <p>Általában eredeti koponya, saját elképzelései és céljai irányába igen kitartóan tör előre. A maga területén megvan az ereje hozzá, hogy egy feladatot megszervezzon és végrehajtsion, segítséggel vagy akár egyedül. Szkeptikus, kritikus, független, határozott, néha csökönös. Meg kell tanulnia, hogyan engedjen a kevésbé fontos pontokon ahhoz, hogy a leglényegesebbet megnyerhesse.</p>
	<p>ISTP</p> <p>Hűvös szemlélődő - nyugodt, távolságtartó, érdeklődve figyel és eredeti humora váratlan villanásaival fűszerezve elemzi az életet. Általában érdeklik az ok-okozati összefüggések, a gépek működésének miértei és hogyanjai, valamint a tények logikai elveken alapuló rendezése.</p>	<p>ISFP</p> <p>Visszahúzó, nyugodt és barátságos, érzékeny, kedves, saját képességeivel nem dicsekszik. Kerüli az összetűzéseket, nem erőlteti saját véleményét vagy értékeit másra. Általában nem vezető alkat, de gyakran lojális követő. Gyakran nyugodtan áll hozzá az elvégzendő dolgokban, mert a pillanatot élvezi és nem akarja azt tönkretenni okatlan siettetéssel vagy erőlködéssel.</p>	<p>INFP</p> <p>Tele van lelkesedéssel és hűséggel, de ritkán beszél ezekről, míg meg nem ismer. Szereti a tanulást, az ötleteket, a nyelveket, és a független, különálló projekteket. Hajlamos arra, hogy túl sokat vállaljon, amztán valahogy majd megoldja. Barátságos, de gyakran túllontul lefoglalja amit éppen csinál ahhoz, hogy jó társaság legyen. Keveset ad a tulajdonra és a fizikai környezetre.</p>	<p>INTP</p> <p>Nyugodt, távolságtartó. Különösen kedveli az elméleti és a tudományos kutakodást. Szereti a logika és elemzés útján történő probléma-megoldást. Általában főleg a gondolatok érdeklik, kevés szimpátiát mutat a pártoskodás vagy a felszínes csevegés iránt. Pontos meghatározott érdeklődési köre van. Szüksége van olyan karrierre, ahol valamilyen erős érdeklődés hasznos és felhasználható.</p>
Extrovertáltak	<p>ESTP</p> <p>Jó a problémák azonnali kezelésében. Ne aggódik, élvez, bármi történik. Általában kedveli a gépeket és a sportot barátai társaságában. Alkalmazkodó, toleráns, általában konzervatív értékekkel. Utálja a hosszú magyarázatokat. A legjobb olyan dolgokban, amiket megmunkálni, kezelni, szétszedni és összerakni kell.</p>	<p>ESFP</p> <p>Nyílt, laza, elfogadó, barátságos, örömet lel mindenben és mások számára még élvezetesebbé képes tenni a dolgokat saját örömeivel. Szeret sportolni és szervezni. Tudja, hogy hol mi zajlik és lelkesen esatlakozik. A tényekre könnyebben emlékezik elméleteket viszont nehezen sajátít el. A legjobb olyan helyzetekben, amelyek józan ést és az emberekkel való bánásmódot igénylik.</p>	<p>ENFP</p> <p>Meleg és lelkes, jó kedélyű, leleményes, nagy a képzelőereje. Majdnem bármire képes, ami érdekli. Minden problémára van megoldása, mindenkinek kész segíteni. Gyakran alapos felkészülés helyett improvizációs készségére hagyatkozik. Bármire képes meggyőző indokokat találni.</p>	<p>ENTP</p> <p>Gyors, találékony, sok téren jó. Stimuláló társaság, résen van, nyíltan beszél. Képes a vicc kedvéért bármely fél mellett érvelni. Az új, kihívást jelentő problémák megoldásának kifogyhatatlan eszköztára, de hajlamos megfélekedni a rutin feladatokról. Képes egyik érdeklődési körrel a másikra csapongani. Ügyesen talál logikus érvt ami mellett csak akar.</p>
	<p>ESTJ</p> <p>Praktikus, realiztikus, tényszerű, természetes adottságokkal az üzlet vagy a műszaki dolgok iránt. Nem érdekli az, aminek nem látja hasznát, de ha kell, alkalmazkodik. Szeret tevékenységeket szervezni és irányítani. Jó adminisztrátor lehet, ha figyelembe veszi mások érzéseit és szempontjait.</p>	<p>ESFJ</p> <p>Melegsívű, beszédes, népszerű, született kooperátor, aktív bizottsági tag. Szüksége van a harmóniára és valószínűleg meg is képes teremteni azt. Mindig kedveskedik valakinek valamivel. Igen jól bánik a batoritással és a dicsérrel. Olyan dolgok iránt érdeklik, amelyek közvetlenül és láthatóan hatással vannak az emberek életére.</p>	<p>ENFJ</p> <p>Fogékony és felelősségteljes. Általában valóban törődik azzal, hogy mások mit gondolnak vagy akarnak, s megpróbálja a másik észéire tekintettel kezelni az ügyeket. Könnyedén és tapintatosan képes javaslatot beterjeszteni vagy egy teamet vezetni. Közösségi ember, népszerű, együttérző. Dicséretre és kritikára egyaránt fogékony.</p>	<p>ENTJ</p> <p>Szívélyes, őszinte, határozott, vezető típus. Általában jó mindenben, ami érvélt és intelligens beszédet igényel, például a nyilvános beszéd terén. Általában jól informált, élvez, ha bővítheti tudását. Lehet, hogy határozottabbnak és magabiztosabbnak tűnik olyan téren is, ahol a tapasztalata erre nem adna okot.</p>

2. táblázat: A Myers-Briggs-féle személyiség típusok

Keirsey és Bates vérmérsékleti típusai

David Keirsey és Marilyn Bates a jungi elméletre alapozódó Myers-Briggs-féle személyiség-típus-indikátor (*Myers-Briggs Type-Indicator*, MBTI) modellre építették elméletüket. Szerintük az emberi személyiség négy vérmérsékletből vagy karakterből épül fel. Bár elméletileg mind a négyre képesek vagyunk, normális esetben egyikhez különösen erős kapcsolat fűzi személyiségünket, így általában abban érezzük jól magunkat. Keirsey és Bates görög istenek nevével látták el az egyes vérmérsékleti típusokat – azokéval az istenekével, akik ezeket a jegyeket mutatják fel a klasszikus mitológiában:

1. **Dionüszosz, az alkotó** – szabadságkedvelő, értékeli a spontaneitást, gyűlöli a korlátokat és kötelezettségeket. Azért csinál dolgokat, mert jól esik, nem érdekli különösebben azok céljára vagy eredményére. Tettekre szék, a mának élnek, az azonnali reakciókat követelő helyzeteket kedvelik. Optimisták, nehezen kontrollálhatók. Kiváló probléma-megoldók és tárgyalók. Nehezen viselik a főnököket, szabályzatokat, eljárásokat és előírásokat.
2. **Epitheusz, az őrző** – erős közösségi szellem és társaságigény, kötelességérzet jellemzi, hagyományőrző, szeret adni, erős a munkamorálja. Nem kéri, de kívánják az elismerést és dicséretet. Pesszimizmusra hajlanak. Képesek a konform viselkedési formákban meglátni a csoportnormákat. Világos döntéseket hoznak, kérdés nélkül követik az előírt protokollokat.
3. **Prométheusz, a racionalista** – a jelenségeket megértő, megjósoló, magyarázó és felhasználó karakter. A kompetenciát értékeli magukban és másokban egyaránt, a kihívásokat imádják, képesek ellenőrzésük alatt tartani a helyzetet. Igen önkritikusak, egyre magasabb célokat maguk elé. Ritkán elégedettek teljesítményükkel, a dicsérettől zavarba jönnek. Nagy képzelőerejük, jó elemző készségük, rendszerépítő képességeik vannak. Képesek a megújulásra és megújításra – ha szükségesnek tartják, mernek és tudnak mindent átalakítani vagy újra kezdeni.
4. **Apollón, az idealista** – különleges célokat állít maga elé, sokszor akár transzcendenseket is, olyanokat, amelyeket még megmagyarázni is alig tudnak. Töreksenek arra, hogy a „földön maradjanak”, állandóan a „valamivé vagy valamilyenné válás” folyamatában léteznek. A munkának, kapcsolatoknak, törekvéseknek és céloknak „jelentésének” kell lennie. Keményen dolgoznak, ha az ügyet érdemesnek tartják arra, ilyenkor fáradhatatlanul úzik céljaikat. Hajlamosak azonban arra, hogy egyik ügyet a másik után karolják fel, nehezen viszik végig azokat, mert korábban elveszítik érdeklődésüket. Az összkép érdekli őket inkább, nem a részletek; inkább az emberekre, a kapcsolatokra és az ötletekre koncentrálnak, mint a feladatokra és a végrehajtandó tennivalókra.

A vezetőnek mind a négy hozzáállásra szüksége van ahhoz, hogy teljes személyiségét fel tudja használni a csapata építésére, mivel természetes hajlamaink szerint öntudatlanul is azokat az embereket választjuk ki magunk mellé, akik hasonló vérmérsékletűek, ez azonban gyengíti a csapatot – a problémák körbejárására, kellően sokoldalú megközelítésére és a kreatív megoldások kitalálására sokszínű, minél különbözőbb jellemű és kultúrájú emberek szükségesek.