

EKSTRAWERTYK KONTRA INTROWERTYK W MIEJSCU PRACY

Jako doświadczony menedżer wykorzystujesz wiele narzędzi ułatwiających komunikację w zarządzanym przez siebie zespole. Czasem jednak nie wszystko układa się tak, jakbyś tego sobie życzył... determinują to przede wszystkim członkowie waszej grupy – łącznie z tobą. Każdy z was ma inną osobowość, a to właśnie całokształt cech osobowościowych wpływa na to, w jaki sposób komunikujecie się między sobą.

Oczywiście umiejętności interpersonalne można doskonalić, nakierunkowywać na pożądane tory. Jednak nie zawsze nabyte mechanizmy działania są w stanie w pełni przyćmić naszą osobowość. Dotyczy to zwłaszcza tak kluczowych w relacjach interpersonalnych cech jak ekstrawertyzm i introwertyzm. Typowi ekstrawertycy to osoby wyjątkowo otwarte i pozytywnie nastawione do życia, wyraźnie sygnalizujące swoje potrzeby i uczucia. Cechuje ich charyzma i chętnie wchodzi w relacje z innymi. Najważniejsze dla nich jest tu i teraz, przeważnie priorytetem są pieniądze i wysoka pozycja społeczna. Introwertycy natomiast to przede wszystkim postronni obserwatorzy, skupieni na własnych emocjach. Niezbyt chętnie jednak mówią o nich. Nie dążą oni do interakcji, w grupie wycofują się i czekają na ruch innych. Ich style komunikowania, a także funkcjonowania w grupie (również pracowniczej) znacząco się różnią.

Ekstrawertyk:

- rozmawiając, dużo gestykuluje – w ten sposób przejawia się jego entuzjazm,
- aktywnie uczestniczy w dyskusjach,
- lubi zabierać głos, nie zawsze dopuszczając do niego innych,
- dynamicznie reaguje na otaczającą go rzeczywistość,
- chętnie wchodzi w interakcję tak z większą liczbą osób, jak i z jedną,
- jeśli ma wybór, preferuje kontakt poprzez rozmowę (choćby telefoniczną),
- szybko proponuje gotowe rozwiązania,
- chętnie opowiada o swoich wcześniejszych doświadczeniach, związanych z poruszonym tematem,
- praca pod presją czasu nie sprawia mu większych problemów,
- lubi mówić o sobie.

Introwertyk:

- niezbyt chętnie wchodzi w interakcje z pozostałymi członkami zespołu,
- nie lubi mówić o sobie ani o tematach, które mogą go dotyczyć,
- jeśli ma hobby to jest to jedna dziedzina, za to poświęca jej wiele uwagi (może być np. znawcą jakiegoś tematu) – to samo wiąże się z wykonywaną pracą,

- podczas dyskusji pozostaje na drugim planie – nie znaczy to jednak, iż nie jest ona dla niego interesująca,
- odznacza go wysoki poziom skupienia i refleksji (w tym autorefleksji),
- działa dopiero po przeanalizowaniu wszelkich za i przeciw,
- preferuje pośrednie formy kontaktu (mail, komunikator, sms),
- charakteryzuje go raczej reaktywność.

Jakie zagrożenia płyną z funkcjonowania obu typów osobowości w zespole pracowniczym? Niejednokrotnie ekstrawertycy przedkładają mówienie i snucie wizji nad działanie. Nie potrafią skupić się na jednej czynności i doprowadzać jej do końca. Charakterystyczne dla nich jest również to, że bardzo szybko ich początkowo wysoki entuzjazm opada i zrzucają swoje obowiązki na innych. Nie zawsze istotne jest dla nich to, jakiej jakości relacje tworzą. Nasuwa się jednoznaczny wniosek – trudno być ekstrawertycznym pracownikiem, odpowiedzialnym za precyzyjne i długofalowe działania. Zarządzając osobą tego typu, musisz mieć świadomość tego, że cele muszą być formułowane klarownie, a w ich osiągnięciu pomocne mogą być na przykład ustalone przez Ciebie punkty kontrolne.

Jak jest jednak z introwertykiem? Paradoksalnie to, że niechętnie zabiera głos w dyskusji przekuć można w atut – będzie on dobrym słuchaczem i da innym poczucie, iż ich zdanie jest brane pod uwagę. Dzięki temu, iż wnikliwie wszystko analizuje i jest uważny, dopilnuje, by podczas ważnych projektów wszystko zostało wykonane poprawnie i zgodnie z procedurami. Może on być dobrym kandydatem na przełożonego bądź osobę odpowiedzialną za rozwój innych w organizacji gdyż stawia on na jakość nawiązywanych relacji. Jeżeli introwertyk jest Twoim podwładnym staraj się aktywizować go w codziennych obowiązkach, jednocześnie mając na uwadze, że nie poczuje się on komfortowo, gdy podczas dyskusji poprosisz go o zabranie głosu. Może wygodniej dla obu stron będzie czasem spotkać się „w cztery oczy” i wówczas przedyskutować pewne rozwiązania? Możesz również wykorzystać to, iż chętnie komunikuje się on poprzez e-mail. Jednak nie może stać się to regułą i schematem współpracy. Jednak o sposobach na aktywizowanie bardziej „zamkniętych” członków zespołów podczas spotkań za chwilę...

Częściej chwalimy i doceniamy ekstrawertyków. Znają oni plotki firmowe, rozmawiają z szerokim gronem pracowników. Co sprawia, że bardzo łatwo pozyskują różne informacje? Podczas spotkań bardzo chętnie dzielą się swoimi pomysłami i rozwiązaniami. Introwertycy zdecydowanie wolą w spokoju posłuchać pomysłów, skupić się na pracy i zadaniach. Przyczynia się to do tego, że podczas spotkań siedzą spokojnie i starają się pozostać niezauważeni. Wręcz można odnieść wrażenie, że jedyne, na co czekają to moment, w którym spotkanie się skończy (a marzą tylko o tym, by nie zostali o nic zapytani). Jednak w większości przypadków po prostu skupiają się na omawianych kwestiach i analizują je, by ewentualnie później – w bardziej kameralnym gronie – podzielić się swoimi spostrzeżeniami.

Właśnie te dwie skrajne postawy wpływają na to, iż łatwiej jest nam dostrzegać i docenić pomysły ekstrawertyka. Podczas spotkań zespołu to ekstrawertycy najczęściej grają pierwsze skrzypce, nie dopuszczając do głosu introwertyków. Na szczęście jest kilka sposobów, by zachęcić introwertyków do uczestnictwa w życiu zespołu i dzielenia się swoimi przemyśleniami podczas – na przykład - spotkań. Jeśli w swoim zespole masz introwertyków zapytaj o ich pomysły, doprowadź do sytuacji żeby to oni mieli możliwość powiedzenia, co myślą, jakie mają pomysły i rozwiązania. Gdy nie usłyszysz nic, pozwól wypowiedzieć się innym i wróć do introwertyków. Jeśli nadal nic nie usłyszysz, zapytaj ich o zdanie po spotkaniu - podczas wspomnianego już spotkania jeden na jeden. Gdy zaś usłyszysz pomysły i rozwiązania od milczka – docień je. Dla introwertyka spotkania zespołowe i odbywające się podczas nich chociażby burze mózgów to spore wyzwanie. Wynika to już ze wspomnianego wcześniej, odmiennego sposobu przyswajania nowych informacji (robią to po prostu nieco wolniej – co nie oznacza gorzej!), a także formułowania na ich temat swojej opinii. Potrzebują trochę czasu (najlepiej już po spotkaniu) by spokojnie przeanalizować omawiane wątki. To właśnie w samotności - po przesortowaniu wszystkich informacji – potrafią uporządkować swoje myśli i odczucia. Dopiero wtedy – na satysfakcjonującym ich poziomie - generują unikalne rozwiązania.

Jeśli Twój zespół składa się z ludzi reprezentujących oba typy osobowości, musisz zwrócić szczególną uwagę na organizowanie systematycznych spotkań indywidualnych (nie mogą one przeważać ilością spotkań zespołowych). Pamiętaj, że introwertyk nie lubi zbyt dużej ilości pytań. W pracy z nimi bardzo dobrze sprawdza się praca ciszą, podczas której introwertyk może się spokojnie zastanowić, co chce ci powiedzieć. Możesz również spotkania zespołu rozdzielać na dwie fazy: pierwszą, podczas której rozpoczniesz jakiś temat/ nowe zagadnienie i pozbierasz wstępnie luźne pomysły, a kolejnego dnia poprosisz resztę zespołu o swoje przemyślenia. Introwertycy są zdecydowanie wolniejsi niż ekstrawertycy, nie stawiaj ich w sytuacji, w której muszą coś wymyślić lub powiedzieć natychmiast. To mogłoby spowodować większe wycofanie się, ale również generować konflikty w zespole.

Konflikty w tego typu zespołach (nawet te konstruktywne) stanowią nie lada wyzwanie. Dlaczego? Ekstrawertycy czują się w swoim żywiole, gdy iskrzy, gdy można się poprzierać argumentami, podyskutować. Introwertycy zrobią wszystko, by przemilczeć konflikt i nie doprowadzić do bezpośredniego starcia. Ekstrawertycy i introwertycy sprzecają się w inny sposób. Ekstrawertycy podchodzą do konfliktów: „**moja wygrana - twoja przegrana**”, mocno podkreślają fakt, że to oni mają rację. Introwertycy zaś preferują dyskusje, w której **obie strony wygrywają**. Podczas rozwiązywania konfliktów zwróć szczególną uwagę, by zdefiniować i uzgodnić, na czym tak naprawdę polega problem. Postaraj się zrozumieć, w jaki sposób introwertyzm i ekstrawertyzm wpływają na postrzeganie problemu.

Osobną kwestią jest to, w jaki sposób oba typy nabywają wiedzę i umiejętności. Podczas projektowania działań rozwojowych warto mieć na uwadze to, jak dobierać dla nich formy doskonalenia. Ekstrawertyk doceni grupowe i dynamiczne warsztaty. Chętnie będzie uczył się poprzez powtarzanie, omawianie i doświadczanie. Warto wybrać różnorodne zadania, które

pozwalają mu na korzystanie z pamięci krótkotrwałej. Introwertyk natomiast osiągnie lepsze efekty podczas zajęć prowadzonych w spokojnej atmosferze, dającej mu poczucie bezpieczeństwa. Więcej wyniesie podczas działań zakładających konieczność przeczytania czegoś, wyszukania informacji itp.

Jako przełożony zastanów się, w jaki sposób wykorzystać potencjał ekstrawertyków i introwertyków. Jakie zadania/wyzwania mógłbyś przydzielać obu typom. W jaki sposób możesz ich rozwijać, nie tracąc ich naturalnego podejścia.

Przyjrzyj się również sobie i odpowiedz na pytanie: czy należysz do introwertyków czy ekstrawertyków? W jaki sposób to wpływa na Twoje zarządzanie zespołem? Do których pracowników Ci bliżej, z którymi łatwiej Ci się pracuje? Zastanów się, w jaki sposób możesz się rozwijać i uczyć od odmiennego do swojego typu. Uświadomienie sobie swojego podejścia do ekspresji i przeżywania świata da Ci ogromny atut – umiejętność dynamicznego wpasowywania się w grupę, którą zarządzasz. Znając swoje mocne strony oraz obszary wymagające pracy, będziesz wiedział jak wesprzeć osoby o podobnym typie osobowości, ale i te, które przejawiają i ten drugi.

- *Paulina Małecka-Lewald, Nowe Motywacje, Kraków*