



Mój wiodący styl pracy i komunikacji

Na poniższe pytania nie ma prawidłowych odpowiedzi, swoja odpowiedź oprzyj na stanie rzeczy z dnia dzisiejszego, nie na tym jak sądzisz, że być powinno, lub jak sądzisz, że będzie w przyszłości.

1. Kiedy rozmawiam z klientem lub współpracownikiem...	
A	Utrzymuję z nim kontakt wzrokowy przez cały czas.
B	Na zmianę spoglądam na tę osobę lub spuszczam wzrok.
C	Dosyć często rozglądam się po pokoju.
D	Próbuję utrzymać kontakt wzrokowy, ale od czasu do czasu spoglądam w inną stronę.
2. Jeśli mam ważną decyzję do podjęcia...	
A	Przed ostatecznym podjęciem decyzji dokładnie ją rozważam.
B	Poddaję się swemu instynktowi.
C	Rozważam, jaki wpływ na innych ludzi będzie miała ta decyzja, zanim ja podejmę
D	Przed podjęciem decyzji zaciągam opinii ludzi, których szanuję.
3. W moim biurze, na miejscu, w którym pracuję...	
A	Są zdjęcia rodziny, przyjaciół i pamiątki osobiste.
B	Znajdują się sentencje, hasła, dzieła sztuki, dyplomy, nagrody.
C	Na ścianach znajdują się tabele i wykresy.
D	Na ścianach znajdują się kalendarze i schematy projektów.
4. Jeśli wchodzę w konflikt ze współpracownikiem lub klientem...	
A	Staram się rozwiązać tę sytuację poprzez koncentrowanie się na tym, co pozytywne.
B	Zachowuje spokój i próbuję zrozumieć przyczynę konfliktu.
C	Próbuję uniknąć rozmowy o przyczynie konfliktu.
D	Od razu doprowadzam do konfrontacji, tak, aby problem został rozwiązany jak najszybciej.
5. Kiedy rozmawiam przez telefon w pracy...	
A	Koncentruję się na głównym temacie rozmowy.
B	Parę minut rozmowy poświęcam na ploteczki, zanim przechodzę do sedna rozmowy.
C	Nie spieszy mi się z zakończeniem rozmowy, a więc rozmawiam o wszystkim, czyli o rzeczach osobistych, o pogodzie i tak dalej.
D	Staram się skrócić konwersację tak bardzo, jak jest to możliwe.
6. Jeśli mój współpracownik jest zdenerwowany...	
A	Pytam się go, czy mogę mu w czymś pomóc.
B	Pozostawiam go samemu sobie, ponieważ nie chce ingerować w jego prywatność.
C	Staram się go pocieszyć.
D	Czuje się niezręcznie i mam nadzieję, że sprawa zakończy się szybko.
7. Kiedy biorę udział w spotkaniach w pracy...	
A	Zastanawiam się nad rzeczami, o których mowa, zanim wypowiem swoją opinię.
B	Wykładam wszystkie karty na stół, tak, że moja opinia jest dobrze znana.
C	Wyrażam swoje opinie entuzjastycznie, ale słucham również pomysłów innych osób.
D	Staram się wspierać pomysły innych uczestników spotkania.



8. Kiedy przedstawiam coś grupie...	
A	Często jestem zabawny i tryskam humorem.
B	Jestem klarowny i zwięzły.
C	Mówię stosunkowo cicho.
D	Jestem bezpośredni, omawiam sprawę szczegółowo i czasami robię to głośno.
9. Kiedy ktoś tłumaczy mi problem...	
A	Staram się go zrozumieć i wczuć w jego sytuację.
B	Staram się poznać szczegóły.
C	Słucham uważnie, aby zrozumieć główny problem i zająć stanowisko.
D	Wykorzystuje swój język ciała i ton głosu, aby okazać zrozumienie.
10. Kiedy biorę udział w programach szkoleniowych lub prezentacjach...	
A	Nudzę się, jeśli prowadząca osoba pracuje za wolno.
B	Staram się wspierać mówcę, wiedząc, jak ciężka jest to praca.
C	Chcę, aby takie szkolenie nie tylko dostarczało mi informacji, lecz było także zabawne.
D	Szukam logiki w tym, co mówi osoba prowadząca.
11. Kiedy chcę wytłumaczyć swój punkt widzenia współ rozmówcy...	
A	Zapoznaje się z jego punktem widzenia, a potem spokojnie przedstawiam swoje pomysły.
B	Dobitnie wyrażam swoją opinię, tak, aby jasne było, jaki jest mój punkt widzenia.
C	Staram się go przekonać, ale nie na siłę.
D	Tłumaczę swój sposób myślenia i sens tego, co mówię.
12. Kiedy spóźniam się na spotkanie...	
A	Nie panikuję, ale dzwonię, aby uprzedzić, że będę kilka minut spóźniony.
B	Czuję się niezręcznie, ponieważ ta druga osoba musi na mnie czekać.
C	Bardzo się tym denerwuję i staram się dotrzeć na miejsce tak szybko, jak tylko jest to możliwe.
D	Po przybyciu na miejsce mocno się tłumaczę.
13. W pracy wyznaczam cele długoterminowe i cele cząstkowe, takie...	
A	Jakie wydaje mi się, że mogę, realistycznie rzecz biorąc, osiągnąć.
B	Jakie według mnie stanowią wyzwanie i których osiągnięcie byłoby czymś ekscytującym.
C	Jakie są konieczne, aby osiągnąć jakiś większy cel.
D	Jakie sprawia, że dobrze się będę czuł, kiedy je osiągnę.
14. Kiedy tłumaczę i wyjaśniam problem swojemu współpracownikowi, którego pomoc będzie mi potrzebna...	
A	Wyjaśniam problem tak dokładnie i szczegółowo, jak tylko jest to możliwe.
B	Czasami przesadzam, aby udowodnić ważność sprawy.
C	Staram się wyjaśnić, jakie mam odczucia w związku z tym problemem.
D	Wyjaśniam i tłumaczę, jak chciałbym, aby ten problem był rozwiązany.
15. Jeśli współpracownicy spóźniają się na spotkanie ze mną w moim biurze, to...	
A	Jestem cały czas zajęty pracą, do czasu aż oni przyjdą.
B	Zakładam, że nastąpiło jakieś spóźnienie i nie denerwuje się tym.
C	Dzwonię, aby upewnić się, że posiadam dokładną informację (data, czas i tak dalej).
D	Robię się zły na daną osobę za to, że marnuje mój czas.



16. Kiedy wykonując projekt nie dotrzymuję terminów i w pośpiechu staram się niwelować opóźnienie to...	
A	Robię wtedy listę wszystkiego, co muszę zrobić w określonym terminie.
B	Rzucam wszystko inne i skupiam się w stu procentach na tej pracy, która muszę wykonać.
C	Zaczynam się niepokoić i mam trudności z koncentracją w pracy.
D	Wyliczam datę zakończenia projektu i robię wszystko, aby jej dotrzymać.
17. Kiedy czuję, że współpracownik atakuje mnie słownie...	
A	Mówię mu, żeby przestał.
B	Czuję się dotknięty, ale zazwyczaj nic danej osobie o tym nie mówię.
C	Ignoruję złość tej osoby i próbuję skupić się na faktach dotyczących tej sytuacji.
D	Jasno i wyraźnie mówię, że nie podoba mi się takie zachowanie.
18. Kiedy widzę współpracownika, którego lubię i którego nie widziałem od jakiegoś czasu...	
A	Obejmujemy się po przyjacielsku.
B	Witam się z nim, ale nie podaje mu ręki.
C	Podaje mu rękę z krótkim i mocnym uściskiem dłoni.
D	Witając się z nim entuzjastycznie dosyć długo ściskam mu rękę.



Klucz do testu

1		7		13	
A.	Przywódczy	A.	Analityczny	A.	Analityczny
B	Przyjacielski	B	Przywódczy	B	Ekspresyjny
C	Analityczny	C	Ekspresyjny	C	Przywódczy
D	Ekspresyjny	D	Przyjacielski	D	Przyjacielski
2		8		14	
A	Analityczny	A.	Ekspresyjny	A.	Analityczny
B	Przywódczy	B	Analityczny	B	Ekspresyjny
C	Przyjacielski	C	Przyjacielski	C	Przyjacielski
D	Ekspresyjny	D	Przywódczy	D	Przywódczy
3		9		15	
A.	Przyjacielski	A.	Przyjacielski	A.	Ekspresyjny
B	Ekspresyjny	B	Analityczny	B	Przyjacielski
C	Analityczny	C	Przywódczy	C	Analityczny
D	Przywódczy	D	Ekspresyjny	D	Przywódczy
4		10		16	
A.	Ekspresyjny	A.	Przywódczy	A.	Analityczny
B	Przyjacielski	B	Przyjacielski	B	Przywódczy
C	Analityczny	C	Ekspresyjny	C	Przyjacielski
D	Przywódczy	D	Analityczny	D	Ekspresyjny
5		11		17	
A.	Przywódczy	A.	Przyjacielski	A.	Przywódczy
B	Ekspresyjny	B	Przywódczy	B	Przyjacielski
C	Przyjacielski	C	Ekspresyjny	C	Analityczny
D	Analityczny	D	Analityczny	D	Ekspresyjny
6		12		18	
A.	Przyjacielski	A.	Analityczny	A.	Przyjacielski
B	Analityczny	B	Przyjacielski	B	Analityczny
C	Ekspresyjny	C	Przywódczy	C	Przywódczy
D	Przywódczy	D	Ekspresyjny	D	Ekspresyjny

łąćzna liczba punktów – Przyjacielski _____

łąćzna liczba punktów – Analityczny _____

łąćzna liczba punktów – Przywódczy _____

łąćzna liczba punktów – Ekspresyjny _____

Źródło: D. Merill, R. Reid, *Personal Styles and Effective Performance*, Radnor, PA: Chilton 1981.



Styl analityczny

Styl pracy analityczny charakteryzuje się małym stopniem asertywności i małym stopniem ekspresji słownej. Ludzie posiadający ten styl skupiają się raczej na faktach niż na uczuciach. Oceniają sytuację w sposób obiektywny i zbierają dużo danych przed podjęciem decyzji. Chcą wiedzieć dokładnie czego się od nich oczekuje. Ponadto są:

- poważni
- dobrze zorganizowani
- systematyczni
- logiczni
- rzeczowi
- powściągliwi

Mocne strony stylu analitycznego

Naturalna skłonność analityków do gromadzenia faktów sprawia, że dobrze radzą sobie z problemami, mają skłonność do badania detali i do znajdowania logicznych rozwiązań. Analitycy są samodzielni i z tego względu dobrze nadają się do pracy w finansach, nauce i dziedzinach związanych z technologią komputerową. Albert Einstein był idealnym przykładem tego stylu pracy.

Słabe strony stylu analitycznego

Dla analityków liczą się przede wszystkim fakty i precyzja, nie zaś uczucia, są więc oni postrzegani przez innych jako chłodni emocjonalnie. W stresie mają tendencje do nadmiernej analizy, aby uniknąć podejmowania decyzji. Ponieważ analitycy bronią się przed uczuciami zarówno swoimi, jak i innych, to mogą unikać wyrażania uczuć nawet wtedy, kiedy jest to najlepsza rzecz, jaką można zrobić.

Kluczowe zachowania analityczne

Ludzie, którzy pracują w ten sposób, mają tendencję do:

- ograniczonej ekspresji twarzy
- kontrolowania ruchów ciała
- niewielkiego modulowania swojego głosu
- precyzyjnego wyrażania się
- wieszania na ścianach swoich biur rysunków, wykresów i danych statystycznych

Styl przywódczy/dynamiczny

Ludzie o stylu pracy przywódczym - dynamicznym to ci, którzy są motorem postępu. Ten styl posiada wysoki poziom asertywności i niski poziom ekspresji emocjonalnej. Ludzie posiadający ten styl wiedzą dokąd chcą dojść i wiedzą, w jaki sposób to zrobić. Są dobrzy w zarządzaniu i zorientowani na osiągnięcie rezultatów, lubią też konkurencję (szczególnie wtedy, kiedy wygrywają). Człowieka pracującego w ten sposób można scharakteryzować za pomocą następujących określeń:

- stanowczy
- niezależny
- efektywny
- skoncentrowany



- rozważny
- osiągający rezultaty

Mocne strony stylu przywódczego/dynamicznego

Cechy, które sprawiają, że tego typu ludzie odnoszą sukcesy, to umiejętność sprawowania kontroli nad sytuacją i podejmowania szybkich decyzji. Dynamiczni umieją skoncentrować się tylko i wyłącznie na celach, które chcą osiągnąć, i nie boją się podejmowania ryzyka, aby je osiągnąć. Dynamiczni dobrze sobie radzą na stanowiskach kierowniczych, umieją pracować niezależnie i dobrze sprawdzają się np. w zawodzie prawnika i chirurga. Ten styl pracy reprezentuje np. Ted Turner, właściciel stacji telewizyjnej CNN.

Słabe strony stylu przywódczego/dynamicznego

Kiedy człowiek pracuje w tym stylu znajduje się w stresie, tak bardzo skupia się na działaniu, że często nie zwraca uwagi na szczegóły i popełnia błędy. W tej sytuacji zostają również zepchnięte na plan dalszy uczucia tej osoby i uczucia innych osób. Może to być przyczyną napiętej sytuacji w stosunkach ze współpracownikami. Ze względu na swoje zamiłowania do rywalizacji oraz dużą motywację do pracy, dynamiczni mogą czasami stać się pracoholikami.

Kluczowe zachowania stylu przywódczego/dynamicznego

Ludzie, którzy pracują w ten sposób, mają tendencję do:

- nawiązywania bezpośredniego kontaktu wzrokowego
- szybkiego i energicznego poruszania się
- wyrażania się dobitnego i w szybkim tempie
- używania bezpośredniego języka
- rozwieszania kalendarzy i schematów projektów na ścianach w swoim biurze

Styl przyjacielski

Styl pracy przyjacielski posiada niski poziom i wysoki poziom ekspresji emocjonalnej. Ludzie posiadający ten styl, reagują żywo, ale nie koniecznie gwałtownie; są przyjaźni, pełni sił oraz bezpośredni. Określenia, które charakteryzują ludzi mających ten styl pracy są następujące:

- skłonny do współdziałania
- życzliwy
- wspierający
- cierpliwy
- zrelaksowany

Mocne strony stylu przyjacielskiego

Ludzie pracujący w tym stylu to zazwyczaj dobrzy słuchacze, do których inni przychodzą po wsparcie. Ich empatyczność sprawia, że są dobrymi współpracownikami, którzy najlepiej czują się w otoczeniu zespołowym. Ten typ ludzi jest predestynowany do pracy w zawodach związanych ze świadczeniem pomocy innym, takich jak: pielęgniarstwo, terapia, nauczanie i tak dalej.



Słabe strony stylu przyjacielskiego

Zwolennicy tego stylu mają problemy z zachowaniem asertywnym i szybkim podejmowaniem decyzji. Ogólnie rzecz biorąc, nie lubią wchodzić w konflikty ze swoimi współpracownikami, a ich uległość sprawia, że często nie otrzymują tego, na czym im naprawdę zależy. Frustracja z powodu nierozwiązywania takich spraw może przeradzać się w urazę do współpracownika, który jest uwikłany w tę sytuację konfliktową.

Kluczowe zachowania stylu przyjaznego

Ludzie, którzy pracują w ten sposób, mają tendencję do:

- częste nawiązywanie kontaktu wzrokowego
- wykorzystywanie nieagresywnej i niedramatycznej gestykulacji
- mówienie wolnym i łagodnym tonem z umiarkowaną modulacją
- wykorzystywanie języka, który wyraża wsparcie i zachętę
- w biurze jest dużo zdjęć i pamiątek rodzinnych

Styl ekspresywny

Styl pracy ekspresywny cechuje wysoki stopniem asertywności i wysoki poziom ekspresji emocjonalnej. Ludzie posiadający ten styl są ukierunkowani na zewnątrz i przekonujący. Wykazują się entuzjazmem, przyjacielskością i lubią prace z innymi ludźmi. Ich ekspresywność najlepiej rozkwita, kiedy znajdują się w centrum uwagi. Można ich opisać za pomocą następujących określeń:

- otwarty
- entuzjastyczny
- przekonujący
- wesoły
- towarzyski
- ożywiony

Mocne strony stylu ekspresywnego

Ludzie ekspresywni potrafią pobudzać do działania i wzbudzać entuzjazm innych. Pracują w szybkim tempie, tworząc sojusze i związki, aby osiągnąć swoje cele. Nadają się na wysoko postawione stanowiska oraz do wykonywania zawodów, które wymagają od nich występów publicznych (trenerzy, aktorzy, sprzedawcy). W tym stylu pracuje np. Kuba Wojewódzki.

Słabe strony stylu ekspresywnego

Kiedy ludzie ekspresywni zostaną wyprowadzeni z równowagi, mogą komunikować swoje odczucia bardzo intensywnie i jeśli zostaną skrytykowani, reakcją może być gwałtowny atak słowny. Osobom mającym styl mniej asertywny mogą się oni wydawać zbyt przytłaczający, ponieważ ekscytując dążą do podjęcia decyzji i mogą nie zwracać uwagi na ważne detale.

Kluczowe zachowania stylu ekspresywnego

Ludzie, którzy pracują w ten sposób, mają tendencję do:

- pewnej emfazy i wyrazistej mimiki
- gwałtownej gestykulacji
- szybkiego mówienia z intensywną modulacją głosu



Dopasowanie się do różnych stylów

Klienci i współpracownicy, którzy mają różne style, wymagają różnych typów podejścia. Dzięki zrozumieniu i zaadoptowaniu się do stylu osoby, z którą masz do czynienia, lepiej porozumiesz się z taką osobą i lepiej ją obsłużysz. Technika dopasowania stylów jest szczególnie ważna w trudnych sytuacjach, gdzie istnieje duże prawdopodobieństwo nieporozumienia lub zamieszania.

Drogą do biegłości w dziedzinie dopasowywania się do stylów jest szybkie zidentyfikowanie stylu, jaki prezentuje twój klient lub współpracownik.

Na początku, kiedy próbujesz ocenić styl klienta, polecamy ci abyś robił to w prosty sposób, zadając sobie dwa pytania:

1. Czy ta osoba wyraża swoje potrzeby, pragnienia i opinie w stopniu dużym, czy w stopniu małym?
2. Czy ta osoba wyrażając swoje uczucia i emocje wyraża je w stopniu dużym, czy w stopniu małym?

Dopasowanie do stylu przywódczego/dynamicznego

Przywódczy - Dynamiczni nie są zbyt dobrzy w prowadzeniu miłej rozmowy i lubią szybkie działania, a więc dopasowanie stylu sprzedawcy wymaga takich zachowań jak:

- nawiązanie kontaktu wzrokowego
- mówienie w szybkim tempie
- szybkie przejście do meritum
- przybywanie o czasie i nie marudzenie
- bycie jasnym, klarownym, szczegółowym i zwięzłym w konwersacji
- podawanie treściwych wyjaśnień bez zbaczania z tematu
- bycie zorganizowanym i dobrze przygotowanym
- skupienie się na rezultatach, które chcemy osiągnąć

Dopasowanie do stylu przyjaznego

Przyjacielski klient nie przywiązuje wagi do detali i szczegółów, chętnie godzi się na sugestie sprzedawcy. Dopasowanie się do stylu przyjaznego wymaga takich zachowań jak:

- utrzymanie kontaktu wzrokowego
- mówienie średnio szybkim tempem, łagodniejszym głosem
- nie używanie ostrego głosu ani ostrego języka
- pytanie tych osób o ich opinie, pomysły, idee
- nie poddawanie tych idei próbom logicznego wytłumaczenia
- zachęcanie ich do wyrażania wszelkich wątpliwości i niepokojów



Dopasowanie do stylu analitycznego

Analitycy skupiają uwagę na faktach i szczegółach. Czują dyskomfort, kiedy muszą wyrażać uczucia. Kiedy masz z nimi do czynienia, powinieneś podkreślać obiektywne i racjonalne aspekty tego, o czym rozmawiacie. Zachowania, które umożliwiają zbliżenie się do stylu pracy ludzi analitycznych, są następujące:

- nie używanie głośnej i szybkiej mowy
- bardziej formalny sposób mówienia i zachowania
- przedstawianie plusów i minusów oraz innych możliwych rozwiązań
- nie wyolbrzymianie ewentualnych korzyści
- spisywanie uzgodnień
- nie spóźnianie się i bycie zwięzłym

Dopasowanie do stylu ekspresywnego

Osoby ekspresywne są najbardziej otwarte i towarzyskie ze wszystkich - najlepiej podchodzić do nich skupiając się na rzeczach ogólnych, a nie na detalach. Osoby ekspresywne najczęściej reagują na osoby z poczuciem humoru, którzy skupiają się na obrazie całościowym. Zachowania dopasowujące styl do osób ekspresywnych powinny zawierać następujące elementy:

- utrzymanie kontaktu wzrokowego
- mowę energiczną i szybka
- zarezerwowanie czasu podczas spotkania na rozmowę towarzyską
- utrzymywanie równowagi pomiędzy zabawą i pracą
- prośba wyrażania swojej opinii
- rozmawianie nie tylko o doświadczeniach, ludziach i opiniach, lecz także o faktach
- wspieranie swych pomysłów świadectwem ludzi, które osoby ekspresywne znają i lubią