

## Σκιαγράφιση Ατομικού Προφίλ: Η Προσωπικότητα ως παράγοντας –κλειδί για την επιτυχία

Η σκιαγράφιση του ατομικού προφίλ αφορά στην καταγραφή των ιδιαίτερων γνωρισμάτων κάθε ανθρώπου σε ό,τι αφορά τον τρόπο που αυτός σκέφτεται, δρα, λειτουργεί, συμπεριφέρεται, αντιδρά κάτω από διαφορετικά ερεθίσματα, σχέσεις και καταστάσεις της ζωής και της εργασίας του.

Για παράδειγμα, σε μια κοινωνική συνάντηση, ένας είναι πιο ομιλητικός και κάνει εύκολα γνωριμίες, ενώ ο άλλος μένει στο παρασκήνιο παρατηρώντας και αναλύοντας τα κοινωνικά δρώμενα. Ή πάλι, σε μια κατάσταση όπου συναντώνται εμπόδια, ο ένας κάμπτεται σχετικά γρήγορα και υποχωρεί, ενώ ο άλλος αναδιοργανώνεται, επανακάμπτει και συνεχίζει τις προσπάθειές του.

Κατά μία λοιπόν έννοια το ατομικό προφίλ εμπεριέχει την προσωπικότητα του καθενός ως το σύνολο των εγχάρακτων προδιαθέσεων προς ορισμένους τρόπους αντίδρασης, αλλά επίσης και το βουλητικό στοιχείο, δηλαδή τον τρόπο που συνειδητά επιλέγουμε να δράσουμε και να αντιμετωπίσουμε τις διάφορες ευκαιρίες και τα εμπόδια που μας παρουσιάζονται.

Οι πέντε(5) βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας (διασκευή Big-Five Model)

Εξωστρεφής –ενθουσιώδης	<----->	Εσωστρεφής –συγκρατημένος
Καλοσυνάτος –φιλικός	<----->	Σκληρός με τους άλλους
Προγραμματισμένος	<----->	Αυθόρμητος –άτακτος
Συναισθηματικά σταθερός	<----->	Ευαίσθητος –ευμετάβλητος
Διανοητικός – καλλιτεχνικός	<----->	Πρακτικός – προσγειωμένος

Σημ.: Κανείς δεν ανήκει απόλυτα σε κάποια κατηγορία από τις παραπάνω, αντίθετα κάθε άνθρωπος έχει το σύνολο των παραπάνω χαρακτηριστικών σε κάποια διαβάθμιση, έτσι ώστε η συνολική σύνθεση που προκύπτει να τον κάνει μοναδικό.

Δεν υπάρχουν αξιολογικές (ούτε φυσικά ηθικές) νόρμες ως προς το τι είναι «καλό» ή «κακό», δηλαδή δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο προφίλ που να ταιριάζει και να είναι αποτελεσματικό πάντα και σε όλες τις καταστάσεις.

Το μέτρο της επιτυχίας ορίζεται από το βαθμό στον οποίο το ατομικό προφίλ του καθενός ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εκάστοτε καταστάσεων. Έτσι, για παράδειγμα, ένας καθοδηγητικός ηγέτης, μια προσωπικότητα επιβλητική, μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε περιόδους όπου η τάξη και η οργάνωση της ομάδος αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιβίωσή της, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ηπιότερων καταστάσεων, ένας πιο συναινετικός – συμμετοχικός τύπος διοικήσεως επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα (αυξημένη δημιουργικότητα, καινοτομία και εργασιακή ικανοποίηση). Ακόμη, σε άλλες περιπτώσεις, ο αυθορμητισμός και η ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων είναι «καλές», αποτελεσματικές και φέρνουν την επιτυχία, ενώ σε άλλες περιστάσεις απαιτείται συγκράτηση και έλεγχος των παρορμήσεων.

Άρα, δεν υπάρχει μια «συνταγή επιτυχίας» ή μάλλον θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλές συνταγές επιτυχίας, αναλόγως με τους στόχους μας, δηλαδή με το που είμαστε και που θέλουμε να πάμε -τι θέλουμε να πετύχουμε κάθε φορά και κάτω από ποιες συνθήκες γίνεται αυτό. Ακόμη, πιστεύω ότι *κάθε άνθρωπος έχει ταλέντο σε κάτι, από την άλλη μεριά όμως δεν αποδίδουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο καλά σε όλες τις δουλειές.*

Σε κάθε περίπτωση είναι πολύ χρήσιμο και βοηθητικό να γνωρίζουμε ποιοι είμαστε και ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατά μας σημεία. Ποια είναι τα «ισχυρά» χαρτιά μας και που χρειαζόμαστε βελτίωση. Για παράδειγμα, μπορεί να είμαστε καλοί στην οργάνωση, αλλά να υστερούμε σημαντικά στην επικοινωνία με ανθρώπους (ή το αντίθετο).

Παρότι η προσωπικότητά μας δεν αλλάζει εύκολα, ο τρόπος που λειτουργούμε και συμπεριφερόμαστε αλλάζουν και είναι θέματα συνήθειας και μάθησης. Το πρώτο βήμα είναι πάντα η κατανόηση του εαυτού μας και η διάθεση να βελτιωθούμε, έτσι ώστε να φτάσουμε στο μέγιστο δυναμικό μας, για να πάρουμε από τη ζωή και την εργασία μας περισσότερες χαρές, μεγαλύτερο εισόδημα, μεγαλύτερη εξέλιξη και επιβράβευση σε όλους τους τομείς.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η μελέτη και σκιαγράφηση του ατομικού προφίλ στελεχών είναι σημαντική, έτσι ώστε να τοποθετείται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση και να επιτυγχάνεται το μέγιστο της απόδοσης. Όταν συμβαίνει αυτό, δηλ. ο βέλτιστος συνδυασμός ανθρώπου –ρόλου, τότε η μεν επιχείρηση απολαμβάνει την maximum παραγωγικότητα και την καλύτερη αξιοποίηση του Ανθρώπινου κεφαλαίου, ο δε εργαζόμενος λαμβάνει ικανοποίηση από την θετική ανατροφοδότηση των επιτυχιών του και επίσης μεγαλύτερο εισόδημα από bonus, προαγωγές κλπ. Ακόμη, έχει βρεθεί από δεκάδες επιστημονικές μελέτες ότι, η προσωπικότητα ως σύνολο των ιδιαίτερων –ατομικών χαρακτηριστικών του καθενός, συσχετίζεται με την απόδοση στην εργασία, το εισόδημα, τη θέση στην ιεραρχία, την τάση για παραβατικές συμπεριφορές, την ικανοποίηση από τη ζωή κ.α. (βλ. π.χ.: Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999; Barrick, Mount, & Judge, 2001).

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο σκέψης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ατομικό μας προφίλ επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον μας (και φυσικά επηρεάζεται από αυτό). Πρόκειται για μια διαδραστική σχέση ή μια κατάσταση «συγκοινωνούντων δοχείων», όπου *ό,τι υπάρχει και συμβαίνει μέσα μας, επικοινωνεί με όσα συμβαίνουν έξω μας και γύρω μας (και ίσως τα προκαλεί;)*.

Άλλωστε, εδώ και αρκετά χρόνια η αρχή της απροσδιοριστίας του Γερμανού φυσικού Werner Heisenberg (1901-1976), ανέτρεψε τον λογικό θετικισμό (απόλυτη αλήθεια της φύσης): η μέτρηση της θέσης ενός ηλεκτρονίου από τον παρατηρητή, επηρεάζει τη θέση του ηλεκτρονίου και αντιστρόφως! Δηλαδή, παρατηρητής και περιβάλλον δεν είναι δύο ανεξάρτητα πράγματα, αλλά συναρτώνται το ένα με το άλλο και αλληλοεπηρεάζονται.

Η ίδια αρχή, της ανοιχτής και διαδραστικής επικοινωνίας ανθρώπου -περιβάλλοντος διατυπώθηκε και από τον διανοητικό γίγαντα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, αυστριακό βιολόγο Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), πατέρα της περίφημης γενικής θεωρίας συστημάτων (General System Theory). Με απλά λόγια, άνθρωπος και περιβάλλον δεν είναι δύο διαφορετικά πράγματα σε απομόνωση το ένα από το άλλο, αλλά βρίσκονται σε μια συνεχή (συστημική) αλληλεπίδραση, άρα και το περιβάλλον και ο άνθρωπος έχουν ευθύνη –συμμετοχή στο αποτέλεσμα, την επιτυχία ή την αποτυχία και πρέπει να εξετάζονται υπό αυτό το πρίσμα. Ή όπως θα έλεγε ο διάσημος Γερμανοαμερικανός ψυχολόγος Kurt Lewin (1890-1947), η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του ατόμου σε σχέση με την κατάσταση –συνθήκες του περιβάλλοντος:  $B=f(P,E)$ .

Τι πρακτική αξία έχουν αυτές οι σκέψεις; Δυστυχώς ή ευτυχώς έχουν τεράστια! Πόσες φορές δεν τείνουμε να αποδώσουμε την αποτυχία στο άτομο, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψιν τις καταστάσεις –συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτούργησε; (φαινόμενο γνωστό ως fundamental attribution error ή correspondence bias): π.χ. όταν οι πωλήσεις πέφτουν, οι επιχειρήσεις τείνουν να αποδίδουν την αποτυχία στην έλλειψη ικανοτήτων των πωλητών (αγνοώντας ή υποτιμώντας το ρόλο εξωγενών παραγόντων όπως οι προτιμήσεις των καταναλωτών, ο ανταγωνισμός κλπ.). Όταν όμως ερμηνεύουμε τη δική μας συμπεριφορά, τείνουμε να «βγάζουμε» απ' έξω τον εαυτό μας και τότε, αντίστροφα, ρίχνουμε την ευθύνη στις συνθήκες και το περιβάλλον: π.χ. φταίνε οι άλλοι που μας αντιμετωπίζουν εχθρικά κι όχι εμείς που είμαστε αγενείς ή καχύποπτοι απέναντί τους.

Αντίθετα τις επιτυχίες μας, τείνουμε να τις αποδίδουμε όχι στην ευνοικότητα των συνθηκών, αλλά στις δικές μας ικανότητες – ιδιότητες -προσπάθειες! Έτσι, ένας μαθητής που άριστευσε στις εξετάσεις, λέει «είμαι πολύ καλός/ έξυπνος ή διάβασα πολύ γι αυτό πέτυχα», ενώ αν έχει αποτύχει λέει «μας έκαψε ο καθηγητής με τα θέματα που έβαλε» (φαινόμενο γνωστό ως «self-serving bias»).

Συμπερασματικά, είναι δύσκολο να είναι κανείς αντικειμενικός και αμερόληπτος, διότι η ανθρώπινη ερμηνεία των πραγμάτων είναι περισσότερο «συναισθηματική» και ενδεχομένως ικανοποιεί περισσότερο τις ανάγκες διατήρησης της αυτοεκτίμησης κάποιου (self-evaluation maintenance theory; Tesser, 1998), παρά υπακούει σε λογικά κριτήρια και αλγεβρικές αξιολογήσεις. Άλλωστε τις περισσότερες φορές δεν σκεφτόμαστε στην πραγματικότητα, αλλά απλά αποφασίζουμε με βάση την εντύπωση, την προκατάληψη, το στερεότυπο ή ό,τι «περιμένουμε να δούμε» (heuristic ή schema-based thinking; Tesser, 1995). Γνωστικές παραμορφώσεις συμβαίνουν παντού, ως προς τον τρόπο που κρίνουμε τον εαυτό μας, ως προς τον

τρόπο που αξιολογούμε και διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους, ως προς τον τρόπο που επιλέγουμε και αξιολογούμε υπαλλήλους κλπ. (βλ. halo effect: ένα μοναδικό θετικό/αρνητικό χαρακτηριστικό κάποιου, π.χ. ελκυστικότητα/ μη-ελκυστικότητα, μπορεί να μας προδιαθέσει να πιστέψουμε –εσφαλμένα- ότι και τα υπόλοιπα στοιχεία του ατόμου είναι θετικά ή αρνητικά αντιστοίχως).

Σε κάθε περίπτωση, η *μεγαλύτερη αυτογνωσία* -ανάλυση του δικού μας προφίλ, αλλά και των ανθρώπων με τους οποίους συνεργαζόμαστε, αποτελούν ένα σημαντικό βήμα προς την κατανόηση της αλήθειας και την έναρξη της προσπάθειάς μας για τη *διαρκή βελτίωση της πραγματικότητας που βιώνουμε*.

Η διαδικασία σκιαγράφησης ατομικού προφίλ που χρησιμοποιούμε περιλαμβάνει τη χρήση αξιόπιστων και έγκυρων ερωτηματολογίων που βασίζονται στο διεθνώς αποδεκτό σήμερα μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big-Five Model) των Tupes & Christal (1961), ενώ αντλούν ερωτήσεις από τη δεξαμενή χαρακτηριστικών I.P.I.P. (International Personality Item Pool; Goldberg et al., 2006), και επίσης είναι σταθμισμένα στην ελληνική πραγματικότητα. Όμως αυτά τα εργαλεία, δεν χρησιμοποιούνται ως «απόλυτη πηγή αλήθειας», παρά περισσότερο ως βάση και αφορμή ενός δημιουργικού και ανοιχτού διαλόγου με τον κάθε υποψήφιο γύρω από τα θέματα που αναδύονται από τις ερωτήσεις και σχετίζονται με τα ενδιαφέροντά του, τις αξίες του, τα «θέλω του», τις ανάγκες τους, τους στόχους του, τους τρόπους που λειτουργεί κλπ.

Φιλικά  
Γ.Π.

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, pp.9-29.

Bertalanffy, L. von, (1969). *General System Theory*. New York: George Braziller.

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. C. (2006). The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span. *Personnel Psychology*, 52.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.

Tesser A. (1995). *Advanced Social Psychology*. New York: WCB/McGraw-Hill.

Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 21, (pp. 181-227). New York: Academic Press.

Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. In L.M. Hough, (Ed.). *The "Big Five" Personality Variables--Construct Confusion: Description versus Prediction*. *Human Performance*, Vol. 5.