

## Analizciler

Analizciler, üslupların en mükemmeliyetçi olanlarıdır. Analizci insanlar kendileriyle bağlantılı şeylerin *doğru* olmasını isterler. Bazı üsluplar fevri hareketlerde bulunurlar: Tanınmış bir yönetim danışmanı "Hazır ol, ateş et, nişan al" tavsiyesinde bulunuyor, ancak Analizciler böyle bir tavsiyeden hiç hoşlanmazlar. Günümüzdeki kalite hareketinden çok önce, Analizciler "İşimizi düzgün yapalım, böylece baştan yapmak zorunda kalmayız" diyorlardı. Analizciler çok yüksek standartlar koyarlar ve bu standartları başarmak veya ötesine geçmek için zaman alıcı çalışmalar yapmaya isteklidirler. Analizciler ayrıntılar konusunda müşkülpesenttirler, çünkü bir projenin ne denli önemsiz olursa olsun her yönüne büyük bir dikkatle yaklaşmanın nihai başarıya katkısı olacağına inanırlar.

Analizciler, en çok eleştiren kişiler olma eğilimi gösterirler. Mükemmeliyetçi eğilimleri yüzünden, çoğu zaman kendilerine -ve başkalarına karşı- son derece katıdırlar. Son derece titiz standartları, genellikle iltifat ve takdir sözlerini pek az kullanmalarına yol açar. Analizcilerin bu eğilimlerini önlemeye çalışmaları gerekir, çünkü sürekli eleştirip, hemen hiç iltifatta bulunmayan birisiyle çalışmak moral bozucu olabilir.

Analizciler sistematik ve düzenli olmalarıyla bilinirler. En iyi durumda bu üslup, tutarlı olarak olağanüstü sonuçlar üreten hayli etkili süreçler oluşturmaya yatkındır. Bununla birlikte, en kötü durumda, Analizcinin yöntemsel eğilimi aşırı kurallardan oluşan bir kırtasiyeciliğe ve her şeyi kitabına göre yapma zihniyetine dönüşüp yozlaşabilir.

Bu üslup verilere bayılır. Ne kadar çok veri varsa, o kadar iyidir. Etkili bir Analizcinin bu verileri yararlı bilgiye dönüştürdüğünü gördüğünüzde, "bilgi güç demektir" şeklindeki eski deyişin doğruluğunu anlarsınız.

Risklerle karşı karşıya kaldıklarında Analizciler ihtiyatlı olma eğilimi gösterirler. Birçoğu sonuçları önceden hesaplanmış risklere girer, ancak bazıları bunu bile yapmaktan hoşlanmaz. Kural olarak, üzülmeğe güvende olmayı yeğlerler.

Bu ihtiyatlı insanların karar verine konusunda kahraman şövalyeler gibi davranmalarını beklemeyin. Onlar doğru seçimi yaptıklarından *emin* olmak isterler. Ancak böyle bir kesinlik mümkün değildir. Analizciler toplayabildikleri kadar çok bilgi toplarlar; buna rağmen, bir karar vermeleri gerektiğinde seçenekler konusunda onları rahatlatıcak kadar yeterli veri nadiren vardır. Genellikle hesaplanması olanaksız unsurlar içeren seçenekleri tartmaya çalışırlar. Bunun bir sonucu olarak, Analizciler çoğu zaman karar vermede büyük sıkıntılar yaşartar. Bazıları yemekte ne sipariş etmeleri gerektiği gibi ufak kararlar karşısında bile strese kapılırlar.

Analizciler tek başlarına veya sadece birkaç kişiyle birlikte olmaktan hoşlanırlar. Mümkünse, büyük toplantıları ve kokteyl partilerini başkalarına bırakırlar; evde oturup kitap okumayı tercih ederler. Bu üsluptan bir kişinin fısıltı gazetesıyla nadiren bağlantısı vardır, ancak İnternet'e bağlanmış olabilir. Bir ofisi olan Analizciler genellikle o ofiste olurlar ve olasılıkla kapıları kapalıdır. Analizcilerin işleri işyerinde dolaşarak yönetmeleri için zorlanmaları gerekir. Aslına bakılırsa, Analizciler yalnız çalışmayı başkalarıyla çalışmaya yeğlerler. Her ne kadar Analizci yalnız çalışmaktan hoşlanıyorsa da, işler zorlaştığında sadakatiyle sizi şaşırır. Bu üslup açıkça insan yönelimli olmasa da, çetin durumlarda Analizci çoğunlukla çalışanlara adil davranılmasını sağlamaya çalışır.

Analizcinin beden dili ölçülüdür. Çizginin sağındaki insanlara oranladaha yavaş yürürler. Önemli bir noktayı açıklamaları gerektiğinde bile, sandalyelerine yaslanma eğilimi gösterirler. Analizciler fazla el-kol hareketi yapmazlar ve el-kol hareketleri normaldekenden daha az, daha az akıcı ve daha az vurgulu olma eğilimindedir. Fazla göz temasları veya yüz ifadeleri de yoktur. Muhafazakar biçimde giyinmeye yatkındırlar. Eğer bir ofisleri varsa, bu odayı olasılıkla işe uygun biçimde döşemeyi yeğleyeceklerdir.

Analizciler, üslupların en sessiz olanıdırlar. Diğer üslupların insanlarına oranla daha az konuşma eğilimi gösterirler; bunun istisnası, bir konunun en ince ayrıntılarına girdiklerinde olur. Analizciler konuştuklarında ses tonları alçaktır, konuşma hızları ağırdır ve seslerinde az tonlama vardır. Bu üsluptan insanlar konuşmadan önce konuşacakları şey hakkında düşünmekten hoşlanırlar. Konuşmaları sürerken düşünmeye devam eder, zihinlerinde anlattıkları şeyin içeriğini kesin olarak aktaracak doğru sözcüğü veya sözü ararlar. Bu, sık sık duraksamalarına yol açar; söz konusu duraksama başkalarına sıkıcı gelebilir. Ayrıca, söyledikleri veya sözünü ettikleri şey hakkında düşündükleri için, cümlelerin yarısında durmaya ve akıllarına o an gelen yeni bir düşünceye başlamaya yatkındırlar; bu, çoğunlukla dinleyicilerin aklını karıştıran bir kişilik özelliğidir. Bu üsluptan bir insanın neden yazılı iletişimi sözlü iletişime yeğleme eğilimi gösterdiğini anlamak kolaydır.

Bir Analizcinin konuşmasının içeriğinin bazı ayırt edici özellikleri vardır. Bir Analizci konuşurken insan yönelimli olmaktan çok tipik olarak iş yönelimlidir; konulara mantıksal açıdan yaklaşır ve sıradan bir konuşmada bile söylediklerini "İlk olarak...", "İkincisi...", ve benzeri sözleri ile çeşitli bölümlere ayırmaya yatkındır. Analizciler kesinlik yönünde çaba gösterir ve bunu başkalarından da beklerler. İnsanların kendilerine ayrıntılar vermelerini isterler; bir şey açıkladıklarında, normal olarak diğer üsluptan insanların istediğinden daha fazla ayrıntı verirler. Belirli bir eylemi kararlı biçimde önermek yerine, bir meseleyi analiz etmeye ve o meselenin içerdiği karmaşıklığı görmeye daha yatkındırlar.

Analizciler bir talepte buldukları veya bir görüş dile getirdikleri zaman dolaylı olma eğilimi gösterirler. "Belki de şu şu noktayı göz önünde bulundurmalıyız" yorumu "Böyle yapmamız gerektiğini düşünüyorum" anlamına gelebilir. Bazen bir Analizci bir soru

sorar, ama aslında bir şeyi dile getirmektedir. "Şunu şunu yapmamız akıllıca olmaz mı?" sözü "Bu hareketi yapmanızı istiyorum" anlamına gelebilir.

Analizciler duygularını açıkça ortaya koymazlar. Bir mesele hakkında başka herhangi biri denli derin hisler duyabilirler; ancak olasılıkla olay hakkındaki hislerden değil, o olaya ilişkin olgulardan söz edeceklerdir. çoğu zaman hisleri -gerek kendi hislerini, gerek başka insanların hislerini- akla vururlar. Analizciler heyecan ve duygularını bunca az gösterdikleri için, genellikle insanlar onları yorumlamakta zorlanırlar. Bazen Analizciler hislerine uygun olarak hareket etmezler. Kafalarında öylesine yüksek sesli bir konuşma sürer ki, içlerinden gelen sesi işitmezler.

Analizciler çatışmayla ilişkili duygu-heyecanlardan kaçınmaya çalışırlar; başkaları heyecana kapıldığında, Analizciler kafalarına sığınır ve heyecan-duygu açısından mesafeli hale gelirler. Bu üsluptan insanlar, rasyonel bir yaklaşımın en hararetli durumu bile dindireceğini varsayarlar. Genellikle bu tersi sonucu getirir. Özellikle Dışavurumcular, bir Analizci bir çatışma sırasında kendilerini sakin ve akılcı konuşmaya çekmeye çalıştığında şaşkınlığa uğrarlar. Analizci çatışmadan kaçındığında, önemli meseleler ertelenmiş, sorunlar çözümsüz bırakılmış olur ve önemli fırsatlar kaçırılabilir.

Zaman yönetimi söz konusu olduğunda, Analizciler tuhaf bir karma özellik gösterirler; randevulara tam zamanında gelme eğilimindedirler, ancak bitim tarihlerine uymada geç kalırlar. Bu üslubun neden bitim tarihlerine uymama eğilimi gösterdiğini anlamak kolaydır. Analizcilerin mükemmeliyetçi kalite arayışı onları aşırı yüksek standartlar koymaya götürür. Aynı zamanda, Analizciler işleri birçok insandan daha ağır ve daha enine boyuna düşünerek yaparlar. Daha çok sayıda seçeneği incelerler. Her alternatifi olağanüstü bir ayrıntıcılıkla araştırırlar. Sonunda araştırma sona erdiğinde, bir karara varmaları son derece uzun sürer. Analizcinin temposunun her yönü, daha fazla girişken üslupların temposundan daha ağırdır.

Hiç kimse tepeden tırnağa bir üsluba denk gelmez. Ortalama Analizci yukarıda anlatılan özelliklerin birçoğuna sahiptir; ancak bu özelliklerin hepsini taşımaz. Bu yüzden, bir Analizciyle çalışırken, bu üslubun özelliklerine karşı tetikte olun, ancak kuralın istisnaları olabilecek davranışlara da bakın.

Üslupların her birinde olduğu gibi, Analizcinin işleri yapma tarzının artıları ve eksileri vardır. İnsanlar bu üslubu kötü bir biçimde gerçekleştirdiklerinde, söz konusu üslup üretken bir çalışma tarzı oluşturmaz. Bununla birlikte, üsluplarını iyi kullanan Analizcilerin başarıya ulaşma şansları çok yüksektir.

## Cana Yakımlar

Cana Yakımlar ile Analizcilerin girişkenlik düzeyleri benzerdir. Bu yüzden, bu portrede, Cana Yakımlar ile Analizciler arasında sayısız benzerlikler göreceksiniz. Cana Yakımlar, Analizcilere oranla kayda değer ölçüde daha fazla duygu-heyecan gösterirler ve bu ayrım, iki üslup arasındaki birtakım diğer davranış farklılıklarıyla bağlantılıdır.

Diğer üsluplarda tipik olduğundan daha büyük bir ölçüde Cana Yakımlar takım oyuncularındırlar. Normal olarak, başkalarıyla birlikte çalışmayı, özellikle küçük gruplar halinde veya birebir çalışmayı yeğlerler. Öne çıkmaya çalışmaz ve nadiren başkalarıyla ego çatışmalarına girerler. Daha fazla girişken üsluplara oranla Cana Yakımların kendi adlarına güç arayışına girme olasılıkları daha azdır. Başkalarını fikirlerini açmaya teşvik etme konusunda becerikli olabilirler ve başka insanların katkılarındaki değeri görme konusunda yeteneklidirler.

Başkalarının görüşlerine açık olmalarının bir sonucu olarak, Cana Yakımlar kimi zaman bir kişinin diğer ekip üyelerinin çabucak bir yana bıraktığı değerli fikirlerini kurtarabilirler. Bu üsluptan insanlar, çatışan görüşleri bütün tarafların içtenlikle destekleyebileceği bir senteze kavuşturma konusunda da beceri sahibi olabilirler.

Cana Yakımların takım oyuncuları olarak etkililikleri, zaman konusundaki cömertlikleriyle pekişir. Bir mesai arkadaşları tavsiye veya yardım istediğinde, yardım etmek üzere ellerindeki işi bırakırlar. Çoğu zaman, ekibin gösterişsiz, sıradan etkinliklerini yapmak için gönüllü olurlar. Arka planda kalmaya özen gösterdikleri için, birçok ekip çabasının isimsiz kahramanlarıdır. Bu bencillikten uzaklık çoğunlukla yapıcı bir özellik olmakla birlikte, Cana Yakımlar bu özelliği kendi uğraşlarını zamanında tamamlamayı aksatacak derecede abartabilirler.

Cana Yakımların son derece arkadaş canlısı oluşu insanlarla çalışma açısından olumlu bir özelliktir. Her ikisi de çizginin altında olan Cana Yakımlar ile Dışavurumcular son derece insan yönelimlidirler. Buna karşın, Dışavurumcular bu özellikleri konusunda daha fazla yaygara koparırlar. Cana Yakımlar daha gösterişsiz bir tutum takınırlar. Rahat, hoş tutumlarıyla Cana Yakımlar, birçok insana oranla daha kolay ilişki kurabilirler. Başkalarıyla bağları, diğer üsluplara oranla daha kişiseldir.

Bu üsluptan insanlar arkadaş canlısı oluşlarını empati ile desteklerler. Genellikle, kendi kaygılarını dile getirmektense sizin kaygılarınıza kulak vermeye daha büyük bir çaba gösterirler. Cana Yakımlar, başka insanların hislerine karşı özellikle duyarlıdır. Merhamet göstermek yerinde ise, bu duygu onların sözlerinde olduğu kadar yüzlerinde ve gözlerinde de görülür. Dolayısıyla, insanlar genellikle Cana Yakımlara güvenip açılırlar.

Cana Yakınlar çoğunlukla istikrarlı, net olarak düzenlenmiş bir durumda en yüksek performansa ulaşırlar. Bu üslup, çizginin üstündekiler denli hedef belirleme ve planlamadan hoşlanmaz. Cana Yakınlar çoğunlukla organizasyonun onların rollerini tanımlamasını ve onların hedeflerini belirlemesini yeğlerler -onlardan talep edilenler mantık dışı olmadığı sürece. Bir kez rolleri açıklık kazandıktan ve gidecekleri yön belirlendikten sonra, görevlerini tutarlı bir performansla yerine getirirler. Genel olarak, bu üsluptan insanlar çalışkan, hizmet yönelimli kimselerdir. Rahat, arkadaşça ve iddiasız tarzları nedeniyle, diğer insanlar onların ne denli çok iş başardıklarını fark etmeyebilir.

Bununla birlikte, bazı Cana Yakınlar arkadaşlığı abartır ve başka insanlarla ilişkide olma arzuları yüzünden işlerini ihmal ederler. Bütün işlerin bir iş yönü ve bir insan yönü olduğu söylenebilirse, Yönlendiriciler ile Analizciler iş yönünü aşırı vurgulamaya eğilimliyken, Cana Yakınlar ile Dışavurumcular insanlarla olan ilişkilerine gereğinden fazla zaman ve dikkat ayırabilirler.

Bazı insanlar ürünleri, organizasyonları, vs. yaratma konusunda, bazıları ise bunları koruma konusunda daha beceriklidir. 'Cana Yakınlar üstünlüklerini koruma konusunda gösterirler; daha önce yaratılmış olan şeye değer verir ve onu korumaya çalışmada tatmin bulurlar. Ayrıca, birçok insandan daha büyük bir ölçüde, Cana Yakınlar başkalarının belirlediği rutin işlemleri yapmada ve süreçleri izlemede rahattırlar.

Analizciler gibi Cana Yakınlarda kararsız olma eğilimi gösterirler; kararın daha az risk getirmesi için güvenceler arar, kararverme konusunda ihtiyatlı bir yaklaşımı benimserler. Bu üslup, kesin bir sonuca ulaşmadan önce bir kararın etkilediği insanlarla temasa geçer. Cana Yakınlar sık sık karar vermede gecikirler: Özellikle bir risk söz konusu olduğunda veya ihtilafli bir görev söz konusu olup, insanların sonuçtan olumsuz yönde etkilenecekleri durumlarda. Bununla birlikte, Cana Yakınlar, yalnızca net bir seçim yapmaktan hoşlanmadıkları için de karar vermeyi geciktirebilirler.

Cana Yakınlar iş pusulalarını ve raporları titizlikle okur, ancak bu okuma işini büyük bir coşkuyla yapmazlar; onlar, doğrudan insanları dinlemeyi yeğlerler. Buna bağlı olarak, imkanları varsa, insanlarla yüz yüze veya telefonla konuşurlar. Birçoğu söylentilerden haberdardır. Cana Yakınlar, diğer insanlara ve organizasyonlara karşı sabırlıdırlar. Kötü bir durum hakkında yakınabilirler, ancak işlerini sürdürürler. Bununla birlikte, bir sınırları vardır. Eğer onlara çok uzun bir süre hoşlanmadıkları biçimde davranmaya devam ederseniz, sonunda öfkelenirler ve affetmeleri veya unutmaları çok yavaş olur.

Cana Yakınların beden dili ölçülüdür. Bu üslup, daha fazla girişken üsluplardan daha yavaş yürür ve daha az dik durur. çoğu zaman, bir şey talep ettiklerinde veya bir görüş dile getirdiklerinde bile sandalyelerine yaslanırlar. Cana Yakınlar iletişimde jestler kullanırlar; hareketleri güçlü bir etki yaratmasa da, zarif ve akıcıdır. Göz teması

konusunda rahattırlar ve yüzleri ifade yüklüdür. Konuşmada Cana Yakınlar, daha fazla girişken üsluplara oranla daha az "nefes süresi" kullanma eğilimi gösterirler. Genellikle, Yönlendiricilere ve Analizcilere oranla tavsiye edilen bir eylem hakkında daha geç görüş oluştururlar. Bu yüzden, yapılması gereken bir eylem tartışıldığında, Cana Yakınların katkısı oturumun sonlarına doğru gelir veya hiç gelmez. Cana Yakınların sesi sıcak ve ses tonları alçaktır. Ayrıca bu üslup, çizginin sağındaki üsluplara oranla daha yavaş konuşur. Cana Yakınların giysi konusundaki beğenilerinin ayırt edici özelliği, uygun giysiler ve durum elverişliyse rahat giysiler olarak tanımlanabilir.

Cana Yakınların konuşması işyönelimli olmaktan çok insan yönelimlidir. Bu üsluptan insanlar havadan sudan konuşma konusunda çok rahattırlar. Çizginin üstündeki üsluplara oranla insanlar ve hisler hakkında daha çok konuşurlar. Bir hafta önceki gezinizin nasıl geçtiğini veya çocuğunuzun bir süre önceki bir maçta ya da yarışmada başarılı olup olmadığını sorabilirler size. Tartışma iş meselelerine döndüğünde de, insanlara ve hislere yönelik ilgileri devam eder. Bu üsluptan insanlar için pek az konu yalnızca işle ilgilidir; belki de yalnızca işle ilgili hiçbir konu yoktur onlar için. Örneğin, departmandaki insanların tartışılmakta olan yeni çalışma yöntemi hakkında ne hissettiklerini merak ederler. Çalışmadaki insan bileşenine yönelik bu sürekli dikkat morali artırabilir ve Cana Yakınların etkisi olmasa daha katı olabilecek değişim sürecini daha yumuşak hale getirebilir.

Çoğunlukla, Cana Yakınların hislerini çok fazla açığa vurdukları düşünülür. Yüz ifadeleri çok belirli görünür. Konuşma sırasında Cana Yakınlar, kendileri hakkında kişisel şeyleri açığa vururlar; bu da insanların, onları birçok insandan daha iyi bildiklerini hissetmeye götürür. Bununla birlikte, çoğu zaman, Cana Yakınlar şaşkırtıcı derecede sakınlıdır. Kendileri için önemli olan düşüncelerden ve hislerden birçoğunu dile getirmezler. Bu tür insan özellikle başkalarına ilişkin öfkesini ve eleştirel hükümlerini açığa vurmaz. Cana Yakınlar, içlerinde bir fırtına koparken dışarıdan sakin görünebilirler. Cana Yakınlar bir şey talep ettiklerinde veya bir görüş dile getirdiklerinde, bunu dolaylı olarak söze dökmeye eğilimlidirler. Sık sık bakış açılarını bir soru - sorarak dile getirirler. "X Kampanyasını yapalım" demektense "X Kampanyası uygun mu sizce?" diyebilirler. Veya aynı görüşü paylaşan başkalarının görüşünü aktarırlar: "Birçok insan X Kampanyasının uygun olduğunu söylüyor." Cana Yakınların soru sorma eğilimleri aşırı vurgulu hale gelip, insanları şu tür yakınmalara götürebilir: "Onun nereye varmaya çalıştığını anlamıyorum. Keşke meseleler karşısında daha açık bir tutum takınsa."

İnsanlar birlikte çalıştıklarında, çatışma olması olasılığı yüksektir. Bazı çatışmalar verimli olmakla birlikte, birçoğu yıkıcıdır. Cana Yakınlar uyumlu ilişkilere büyük bir değer verdiğinden, doğal arabulucular onlardır ve çoğunlukla gergin havayı sakinleştirirler. Uzlaşmaya yönelik çabaları çoğu zaman onlarla sürekli işbirliğini olanaklı hale getirir. Gene de, zaman zaman, çabalarını aşırıya vardırırlar ve çetin meselelerin ele alınıp çözülmesi gerektiği durumlarda bile güçlükleri küçük ve önemsiz göstermeye gayret ederler.

Birçok Cana Yakın, muhatap olduğu kişiye gücendirme korkusuyla görüşlerini açıkça dile getirmek istemez. Bir eylem konusunda fikir ayrılığı olduğunda, Cana Yakınlar ortalama insana oranla kendi görüşlerini saklamaya daha fazla yatkındırlar. Haklı olduklarını düşündüklerinde ve önemli meseleler söz konusu olduğunda bile, bir meseleyi tartışmak konusunda tereddüt gösterebilirler. çatışmadan o kadar hoşlanmayabilirler ki, gerçekten inandıkları şeyi söylemek yerine karşılarındaki kişinin duymak isteyeceğini düşündükleri şeyi söylerler. Belirli bir tutum takınma konusundaki bu suskunluklarının üstesinden gelemeyen Cana Yakınlar, karar verme aşamasında onlara güvenebileceklerinden kuşku duyan insanların nezdinde güvenilirliklerini yitirirler.

Cana Yakınların hoş ilişkileri koruma ihtiyacıyla bağlantılı bir başka mahzur, bir başka kişinin performans sorunlarıyla hesaplaşma konusundaki isteksizliktir. Cana Yakınlar, düzeltici geribesleme vermekten kaçınma eğilimindedirler. Gene de, açığa vurduklarından çok daha fazla eleştirel olabilirler. Doğrudan eleştirilen kişiye söylense daha yararlı olabilecek bir eleştiriyi üçüncü bir şahsa söyleyebilirler. Bir yönetici olarak, Cana Yakınlar bir çalışanın yetersiz performansıya uğraşma konusunda gereğinden fazla ağır kalabilirler. Bu üslup çoğunlukla otorite kullanma konusunda yufka yüreklidir; sonunda otorite kullandıklarında da, bu otoriteyi uygunsuz biçimde kullanabilirler.

Yüksek performanslı Cana Yakınlar gerçek görüşlerini saklama eğiliminin üstesinden gelirler. Gene de, karşılarındaki kişiye olan ilgilerini ve ilişkiye zarar vermeme arzularını korurlar. Kırgınlığa neden olmaksızın insanları idare etme becerileri, karşılarındaki insanı rencide etmeksizin güç şeyleri söyleyebilmelerini sağlar. Diplomatik zamanlamaları ve ifadeleri, mesajlarının, başkalarının daha hissizce dile getirdikleri bir fikre kapalı insanlara ulaşabilmesini sağlar.

Bir üslubun genel bir tanımını yaptığımızda, genel çizgileriyle eğilimlerden söz ediyoruz. Pek az Cana Yakın burada anlattığımız özelliklerin hepsine sahiptir. Diğer üsluplardan insanlar Cana Yakınların tipik özelliklerinden bazılarına sahiptirler. Daha önce belirttiğimiz gibi, bu, Cana Yakınların düşük girişkenlik düzeyini paylaşan Analizciler için özellikle geçerlidir. Dışavurumcular da Cana Yakınlarla bazı özellikleri paylaşır, çünkü her iki üslup da ortalamadan daha fazla tepkiselliğe sahiptir. Belirli bir Cana Yakın bu bölümde anlatılan bütün eğilimlere sahip olmasa ve diğer üsluplardan insanlar bu eğilimlerden bazılarına sahip olsa bile, bu portre Cana Yakınları diğer üslupların her birinden ayırmaktadır.

Cana Yakın üslubuyla bağlantılı potansiyel güçlü yönler ve zayıf yönler vardır. Ve diğer üsluplar gibi üsluplarını etkili biçimde işleyen Cana Yakınlarda sağlam adımlarla başarıya doğru ilerler.

## Dışavurumcular

Cana Yakınlar ile Dışavurumcuların, her iki üslup da birçok insana oranla daha fazla tepkisellik gösterdiği için, ortak bazı özelliklerinin olduğundan daha önce sözetmiştik. Bu bölüm ilerledikçe Dışavurumcular ile Yönlendiriciler arasında benzerlikler göreceksiniz, çünkü iki üslup da hayli girişkendir. Bununla birlikte, Dışavurumcuları diğerlerinden ayırteden bir takım özellikler vardır.

Bu üslup, üslupların en gösterişli olanıdır. Dışavurumcuların teatrailik eğilimleri vardır. Parlak renklerden, cesur ifadelerden ve göz alıcı projelerden hoşlanırlar. Bu üslup ön planda olmaya can atar ve doğalarak sahnenin merkezine yönelir gibidir.

Bu ateşli üslup enerjiyle dopdoludur. Dışavurumcuların iki kişiye yetecek enerjileri var gibidir. Dışavurumcuların gayreti, enerjisi, yaşam doluluğu yaptıkları hemen her şeyde kendini gösterir. Yüksek girişkenliklerine özgü diğer yönlerle birleştiğinde Dışavurumcuların enerjisi zaman zaman ezici bir nitelik kazanabilir. Arada bir, bu üsluptan insanlar geçici olarak enerjilerini yitirirler, ancak bu çoğunlukla diğer insanlardan bir dürtü gelmediğinde olur. Cansız anları kimse ortada yokken meydana geldiğinden, Dışavurumcular normalde olduklarından daha da bitmez tükenmez bir enerjiyle yüklü görünürler.

Belki de aşırı enerjileri yüzünden, Dışavurumcular sürekli hareket halinde olmak isterler. Herhangi bir noktada çok fazla vakit geçirmekten hoşlanmazlar ve hareketin olduğu yerlerde bulunmaktan zevk alırlar. Bu yüzden, sık sık onların çevrede dolaştıklarını veya arabaya atlayıp gittiklerini görürsünüz. Bütün gün bir masaya bağlı kalmaktan nefret ederler. Bir Dışavurumcuya telefon ediyorum ve sekreter bana "şu an masasında olmadığını" söylüyor. Gülüyorum. O hiçbir zaman masasında olmaz.

Uzun bir toplantı boyunca oturmak zorunda kaldıklarında, Dışavurumcuların kıpır kıpır enerjileri daha da belirgin hale gelir. Dışavurumcu sürekli olarak sandalyesinde hareket eder. Her zaman ayaklarını veya bacaklarını hareket ettirir, elleriyle ve kollarıyla jestler yapar, bir ataşla veya bir kalemle oynar veya parmaklarıyla masaya vurur. Toplantılarda sıkıldıkları zaman Dışavurumcuların belli etmeksizin çevreye uyum sağlamaları olasılığı pek yüksek değildir; daha çok, bir başkasıyla konuşmaya dalar veya tam anlamıyla, açık olarak, fark edilir ve şaşmaz biçimde ilgisiz davranırlar.

Dışavurumcular, üslupların en dost canlısı olanıdır. Arkadaşlığını sessizce yürüten Cana Yakınların aksine, Dışavurumcuların insanlarla ilişkileri çok daha canlıdır. Bu üslup, kişiler arası ilişkilerde son derece aktiftir. Zaman zaman doğabilecek bazı iç kuruntulara rağmen, bu insanlar yabancılarla kolaylıkla ve özel bir çaba göstermeksizin ilişki kurarlar. Bunun bir sonucu olarak, bu dost canlısı üsluptan bir kişinin, diğer üsluptan kişilere oranla daha geniş bir tanıdık çevresi olur.



Dışavurumcuların bir şeyi tek başına veya başka insanlarla birlikte yapma seçenekleri olduğunda, başkalarıyla ilişki içinde çalışmayı yeğlerler. İnsanları yemeğe, işten sonra tenis oynamaya veya hafta sonunda bisiklete binmeye davet ederler. Şehir dışına çıktıklarında, ziyaret ettikleri bölgede eski tanıdıklarını bulmaya çaba gösterirler. İnsanlarla sıkı temas içindeki bu insan tipi, birçok insanla telefon konuşmalarına epey vakit ayırır. Dışavurumcular söylentileri yakından bilirler. Tahmin edebileceğiniz gibi bu üslup, insanlarla çok fazla etkileşimi gerektiren işleri tercih eder. Bağlantılar kurma konusunda böylesine doğal yetenekleri olan bu insanların, amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım edebilecek sayısız bağlantıları vardır. Bu üsluptan insanlar "Tanıdığınız kimseler, bildiğiniz şeyler kadar önemlidir" deyişini haklı çıkarmaktadırlar.

Dışavurumcular hayaller kurmaya yatkındır. Vizyonları tipik olarak cesur ve düşgücüne dayalıdır. İnsanları yalnızca gündelik ve pratik şeylerin ötesine bakmaya zorlarlar. Hayal gücünün pragmatik kısıtlamalar olmaksızın ortaya konduğu düşünce sınaama toplantılarını severler. Her organizasyonun büyük projeler hayal edebilen ve departman veya organizasyon için daha büyük, daha iyi ve daha parlak bir gelecek düşünebilen insanlara ihtiyacı vardır. Dışavurumcular, işe yavan ve düş gücünden yoksun bir yaklaşımın ötesine geçmeleri konusunda iş arkadaşlarına yardımcı olurlar.

Hayali şatolar kurmak için, bu şatoların temellerini inşa etmek gerektiği söylenmiştir. Bu, birçok Dışavurumcunun zayıf olduğu noktadır. Düşlerini gerçekleştirmeleri açısından elzem olsa bile, meselenin çözüm gerektiren pürüzlü yönleri üzerine yeterince eğilmezler. Bu üslup, spesifik olgulardan çok geniş genellemeler üzerinde odaklanmaktan hoşlanır. Dışavurumcuları ağaçlardan çok orman ilgilendirir; ayrıntılarla başkalarının uğraşmasından memnuniyet duyarlar. Siz ve başkaları bir Dışavurumcunun sizi ikna ettiği hayali bir şatonun temelini inşa etmek için pürüzlü meseleleri halletmekle meşgulken, onun sizinle birlikte çalışmadığını görebilirsiniz. Eldeki şatoyu tamamlamaya yardım etmekten çok o başka şatolar hayal etmeye başlamıştır.

Dışavurumcular dürtüleriyle hareket ederler. Önce harekete geçip, sonra düşünme eğilimi gösterirler. Birçok Dışavurumcu, üsluplarının bu yönünü betimlemek için özel bir imge kullanır: "Önce havuzadalar, sonra havuzda su olup olmadığına bakarım." Bu eğilimin bir sonucu olarak, bu üsluptan insanların, kendi yarattıkları sorunlardan paylarına düşeni yapmakla yetinmeyip, daha fazlasını yapmaya istekli olmaları gerekir. Bir Dışavurumcu arkadaşının gereksiz görünen bir başka krizden daha kültülmeye çalıştığını gören bir Analizci nazikçe ona neden gereksiz çabalardan kaçınmak için önceden plan yapmadığını sormuş. "Sonuçta", demiş Dışavurumcu, "*benim yolum daha, az zaman alıyor.* Siz Analizciler asla gerçekleşmeyen olasılıkları planlıyorsunuz. İşte, planlama böyle bir ayakbağıdır. Üstelik, bu karışıklıklardan çıkmak için anında bir yol bulmanın verdiği heyecandan hoşlanıyorum. Bu, bütün o planlamalardan çok daha iyi."

Dışavurumcuların dürtüsel hareketleri iş yerinde sık sık hem kendilerine hem başkalarına sorun çıkarır. Dışavurumcular, belirli bir plana göre çalışmaktan çok karşılıklarına çıkan duruma göre çalışmayı yeğlerler. Zamanı yönetmede pek azı beceriklidir. Kolaylıkla dikkatleri dağılan bu insanlar, diğer üsluplara oranla, saate ve takvime daha az dikkat gösterirler. çoğu zaman toplantılara geç kalır veya tamamıyla kaçırlar. Bu yüzden, çoğu zaman projelerin teslim tarihini geciktirirler. Bitim tarihlerini genellikle geçirirler. Bazıları da işlerini son dakikada yetiştirir hale gelirler. Olasılıkla, Dışavurumcuların zaman konusundaki rahat ve bağımsız yaklaşımları insanların canını sıkacaktır.

Dışavurumcuların kendi hislerinin kendileri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Başka herhangi bir üsluptan daha çok, Dışavurumcular heyecan-duygu konusunda inişli çıkışlı bir grafik çizerler. Heyecan-duygu dozları yüksek olduğunda, vecd halinde; alçak olduğunda ise, moral olarak çöküntü içinde olurlar. Çoğunlukla insanlar bu duygusal uç noktalarla başa çıkmada zorlanırlar. Genelde, heyecan-duygu açısından zengin yapıları nedeniyle, Dışavurumcuların "moralleri yüksek" olduğundaki coşkuları bulaşıcıdır. Gerçi her üsluptan insanlar iyi birer uyarıcı olabilirler, ancak Dışavurumcular çoğu zaman insanların heyecan-duygu pillerini şarj etmeye yardımcı olmada olağanüstü ölçüde etkilidirler.

Dışavurumcular, şakacıdırlar ve eğlenceden hoşlanırlar. Yoğun bir günde bile genellikle bir eğlence düzenlemenin yolunu bulurlar. Bu insanların kendileri iyi vakitgeçirmekten hoşlanır ve başkalarında mutluluk yaratmaktan zevk alırlar. Espri yapmaktan, gülünç olaylar anlatmaktan, muziplikler düşünmekten ve gönüllerince gülmekten hoşlanırlar. Büyük partiler vermekle tanınan bir kişi şöyle demişti: "Canlı bir partinin anahtarlarından biri, grupta birkaç Dışavurumcunun bulunmasını sağlamaktır."

Dışavurumcular işi daha eğlenceli -hatta matrak- hale getirmenin yollarını ararlar. Ofiste değil de, kahvede bir araya geliyormuşsunuz gibi davranmaya yatkındırlar. Ele alınacak konuya geçmeden önce birkaç dakika şaka yapabilirler. Çoğu zaman, normal olarak ciddi bir tartışmadaki bir şey hakkında matrak bir yön bulacaklardır. Tanıdığımız bir Dışavurumcu yönetim kurulu başkanı her yeni çalışana bir Mickey Mouse kol saati veriyordu. "Eğer iş eğlenceli olmaktan çıkarsa", diyordu, "saatini geri verir ve zevk alabileceğin bir iş bulursun." Bu son derece rekabetçi yönetim kurulu başkanı, işte eğlenirseniz, bunun yalnızca kendiniz için daha iyi olmakla kalmayıp, daha üretken olmanızı da sağlayacağını varsayıyordu.

Dışavurumcular konuştuklarında, bütün bedenleri konuşmaya katılır. Cana Yakınlar gibi, akıcı jestler kullanırlar; ancak bunları daha fazla kullanırlar ve hareketler daha abartılı, daha güçlüdür. Yüz ifadeleri, bütün üslupların en konuşkan olanıdır. Başka herhangi bir üsluptan daha çok, Dışavurumcular seslerinin derecesini ve tonunu söyledikleri şeye uyacak şekilde ayarlar. Sürekli olarak değişen tonlarına, insanların dikkatlerini canlı tutmaya yardımcı olur. Mesajlarını iletmelerine beden dilleri eksiksiz olarak katkıda

bulunduğu için, Dışavurumcular bir bireye, bir gruba veya daha büyük bir dinleyici kitlesine bir noktayı açıklama konusunda çok büyük bir başarı elde edebilirler.

Dışavurumcular kesin olarak *konuskan* girişkenlerdir. Soruşturmaktan çok fikir beyan ederler. Dinlernekten çok konuşmaya yatkındırlar. Başkalarının sözünü kesip, konuşmayı tekellerine alma eğilimi gösterirler. Gerçi . Dışavurumcular söyledikleri şeyler konusunda kavrayışlı ve bunları söyleme şekli açısından eğlendirici olabilirler, ama bazen tek yönlü konuşmalarıyla insanların ilgisini kaybederler. Canlı Dışavurumcular yüksek sesle konuşurlar. Bir restoranda, dört masa ötedeki bir Dışavurumcuyu duymak, tam karşınızda oturan çizginin solundaki sofra arkadaşınızın sesini duymaktan daha kolay olabilir.

Dışavurumcular, üslupların sözel açıdan en akıcı olanlarıdır. Sanki sözcükleri çaba gerektirmeksizin akıyor gibidir. Daha geniş bir sözcük dağarları varmış ve bu dağara daha çabuk ulaşabiliyorlarmış gibi görünürler. Bu üsluptan insanlar çok hızlı konuşma eğilimi gösterirler. Ancak birkaç Yönlendirici onların konuşma temposuna denk gelebilir.

Dışavurumcular konuştuklarında, genellikle "yüksek sesle düşünürler". Dışavurumcu bir arkadaşın belirttiği gibi, "Ne düşündüğümü görmek için konuşuyorum." Konu dışına çıkmalar, bu üslup için biçilmiş kaftandır. Bir Dışavurumcu sözü aldığıında, mantığa aykırı görünen şekillerde bir konudan ötekine atlayabilir.

Hikaye anlatma, Dışavurumcuların iletişim kurma tarzlarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Dışavurumcular. bir espri yapmak veya kendi başlarına ya da ortak bir tanıdığıın başına gelen gülünç bir olayı anlatmak suretiyle buzları eritirler. Bir noktayı açıklamaları gerektiğinde, yalnızca olguları art arda sıralamak yerine bir örnek vermeleri olasılığı daha yüksektir. Dışavurumcu olasılıkla konuşmasında hiçbir istatistik aktarmayacaktır. tabii sayılar çok dikkat çekici değilse.

Konuşmalarının içeriğine gelince, Dışavurumcular iş yönelimli olmaktan çok insan yönelimlidirler. İşin yapılmasıyla ilgilenmiyor değildirler; ancak, işi yapma tarzları insan üzerinde daha çok odaklanmayı getirir. Örneğin, belirli bir konu hakkında bir Dışavurumcu ile karşı karşıya gelerseniz, hemen konuya girmeyi beklemeyin. Eğer Dışavurumcu sözü alırsa -hiç kuşkusuz alacaktır da- konuşmanın başlangıç kısmı olasılıkla sizin ve başka insanların hakkında olacak ve Dışavurumcu mesele üzerinde odaklanmadan önce bir iki hikaye anlatacaktır. Dışavurumcu için bu konular konu dışı olmayıp. özlü meseleler hakkındaki konuşmalarınınönemli bir girizgahı niteliğindedir. Daha işyönelimli olan çizginin üstündeki üsluplar çoğu zaman bu uzayan ilişki kurma tarzının zaman kaybı olduğunu düşünürler ve Dışavurumcunun işe ilişkin konuya gelmesini beklerken sinirlenebilirler. Dışavurumcu. bunun işin ta kendisi olduğunu düşünür: "Sonuçta, iş, insanların birbiriyle konuşması değil midir?"

Dışavurumcu, öneriniz veya davranış hakkında neyi beğenip neyi beğenmediğini açıkça söyleme eğilimindedir. Bu üslup, gerçeği olduğu gibi söyleme üslubudur. Dışavurumcular karşı tarafa hakaret etme niyeti taşımaları bile; yorumları bazen. özellikle daha az girişken insanlar için. rahatsız edici olabilir. Genelde, üretkenlik açısından çokönemli olabilecek bu çetin meseleleri gündeme getirme arzusu, insanları dikkat gerektiren meseleler üzerinde çalışmaya teşvik edebilir.

Elbette, her Dışavurumcu bu özelliklerin hepsine sahip değildir. Ve girişkenlik ve tepkisellik derecelerine bağlı olarak, Dışavurumcuların davranışları burada anlatıldığından dahaaz vurgulu veya daha abartılı olabilir. Gene de, bu anlatılanlarda hiç kuşku yok ki Dışavurumcu meslektaşlarınızı ve arkadaşlarınızı görüyor olmalısınız.

Diğer üsluplar gibi, bu üslubun da potansiyel güçlü yönleriyle zayıf yönleri vardır. Dışavurumcular üsluplarını etkili biçimde yerine getirdiklerinde. çok üretken ve etkili olabilirler.

## Yönlendiriciler

Yönlendiriciler çok fazla sonuçlara dönüktürler. Üslupların en pratik olanı olan bu üslup, sonuç yöneliminden ötürü gurur duyar. Yönlendiricilerin ayırt edici özelliği, güçlü bir hedef yönelimidir. Bu üslup, yüksek, ancak gerçekçi hedefler belirlemekten ve sonra bunları gerçekleştirmeye girişmekten büyük bir zevk duyar. Bununla birlikte, Yönlendiriciler son derece bağımsız insanlardır; hedefleri onlar adına başkalarının koymasından çok, kendi hedeflerini kendileri koymak isterler.

Yönlendiriciler, "iş bitirici" türden kişilerdir. Bir Analizci bir sorun hakkında düşünür, bir Cana Yakın sorunu ele alır, bir Dışavurumcu onun hakkında konuşurken, Yönlendirici soruna ilişkin bir şeyler yapmaktadır. Yaptığı şey, en iyi çözüm olmayabilir, ancak Yönlendirici bir şeyler yapılmış olduğu için kendini rahatlamış hisseder.

Yönlendiriciler, Thomas Cariyle'in şu sözüne inanırlar: "İşimiz, uzakta olanı görmek değil, net olarak elimizdeki işi yapmaktır." Ne yazık ki, hemen önlerindeki işe aşırı odaklanmaları yüzünden Yönlendiriciler hareketlerinin uzun süreli imaları konusunda yeterli değerlendirmeyi yapamayabilirler.

Yönlendiricilerin, önde gelen özelliği kararlılıktır. Çizginin solundaki üslupların aksine, karar alma konusunda zorluk çekmezler. Analizci doğru kararı almaya çalışır. Cana Yakın, sonucun tatmin edici olmasını garanti edecek yollar arar. Yönlendirici, karar vermeye değişik bir açıdan yaklaşır. Yönlendiriciler, kararsızlığın bir karar *olduğuna*, üstelik kötü bir karar olduğuna inanırlar. Ayrıca, kararlarının niteliği konusunda zorlayıcı değildirler. "Yüzde 55 eminsen", derler, "hareket etmenin vaktidir. Yüzde 95 emin oluncaya kadar beklersen, bu rekabetçi ve son derece hızlı tempolu ortamda başarılı olamazsın." Her defasında doğru kararı vermeye çalışmak yerine, her kararın işe yarayacağı konusundagüvenceler aramaktansa, Yönlendirici şöyle der: "Eğer kararlarımın onda altısı başarılı olursa, maçı önde götürüyorum demektir." Bir karar başarısız sonuç verdiğinde, Yönlendirici çoğu zaman bunu felsefi bir yaklaşımla karşılar: "Bazen kazanır, bazen kaybedersin." Önemli kararlara ilişkin bu görünürdeki kayıtsız yaklaşım, çizginin solundaki üsluplara genellikle sorumsuzca gelir.

Yönlendiricilerin görüş ve taktik konularında fikir değiştirme olasılıkları, daha az girişken üsluplara -Cana Yakınlar ile Analizciler- oranla daha yüksektir. Yönlendiriciler böylesine amaca yönelik ve rasyonel oldukları için, insanların düşüncelemlerindeki ani değişiklikler ve planlarındaki beklenmedik yön değişimleri karşısında genellikle şaşırırlar. Bir Yönlendiricinin herkesi hayrette bırakan 180 derecelik bir sapma yapması hiç de olasılık dışı değildir. Bir Yönlendirici olan Başkan Richard Nixon, yıllarca komünizmin enamansız düşmanlarından biriydi. Sonra, komünist Çin'le diplomatik ilişkiler kurarak bütün dünyayı şaşırıttı.

Yönlendiriciler konum değiştirmeleri karşısında başkalarının gösterdiği güçlü tepkileri çoğunlukla anlayamazlar. Analizcilerin teori kurma ve ilkelere bağı kalma eğilimi oldukça tutarlı bir görüntü oluşturur. Genellikle Cana Yakınlar Yönlendiricilere oranla statükoya daha fazla bağılıdır. Ayrıca, Cana Yakınlar değişimin sonucunda insanların yaşayacağı duygusal rahatsızlığı da önceden görürler. Buna karşın, Yönlendiriciler, kuram, ilke veya hislere oranla önlerindeki acil durum üzerinde daha fazla yoğunlaşırlar. Yönlendiricilerin bakış açısına göre, durum değiştiğinde tepkinin de değişmesi gerekir. Ve bu değerlendirme doğru da olabilir. Bununla birlikte, Yönlendiriciler bazen öylesine hızlıdır ve öylesine eylem yönelimlidirler ki, hemencecik buluverdikleri, yeni bir sorunlar yumağı aşamasını başlatan aceleci ve iyi düşünülmemiş bir hareketi uygulayabilirler.

Zaman yönetiminde Yönlendiricilerin tipik olarak üstün bir becerileri vardır. Bu konudaki kitaplar ve kurslar genellikle, ayırt edici özelliğı iş yönelimi ve verimlilik olan yöntemler derlemesinden oluşur.

Yönlendiricilerin beden dili, amaca dönüklüğü imaeder. Yönlendiricilerin duruşu diktir. Yaptığı iş herne ise bedeni öne eğilir gibidir. Birçok insandan daha hızlı yürür ve daha hızlı hareket eder. Dışavurumculara oranla jestleri daha az sayıda, daha az ve daha az akıcı olsa da, son derece tesirli olabilir. Yönlendiricilerin yüz ifadesi, çizginin altındaki üsluplarınkinden daha ciddi ve Analizcilerinkinden daha yoğun olma eğilimi gösterir. Kendi bakış açısını dile getirirken, Yönlendiricinin göz teması doğrudandır -bazen dinleyeni rahatsız edecek kadar.

Diğer bütün özelliklere benzer biçimde, Yönlendiricilerin konuşması hızlı tempoludur. Ses tonlaması azdır. Yönlendiriciler görüşlerini dile getirmeveya bir şey talep etme konusunda son derece açıktırlar. Olgulara önem verirler, ancak ayrıntıcı değildirlar; rasyoneldirlar, ancak teorik değildirlar, doğrudan ve konunun özünü gözetten bir yaklaşımları vardır. Bu gösterişsiz konuşma üslubunu hızlı bir konuşma temposuyla, öne doğru eğilmiş bir beden duruşuyla, tesirli jestlerle ve insanın içine işler görünen bir göz temasıyla birleştirdiğinizde, bazı daha az girişken insanların Yönlendiricilerin iletişim üsluplarından niçin çekinebileceklerini anlarsınız.

Yönlendiriciler iletişime iş yönelimli bir yaklaşımla yaklaşırlar. Kısa bir "havadan sudan konuşma"ya girebilirler, ancak güçlü yönleri bu değildir ve ilişki kurma çabaları zorlarnalı görünebilir. Bir kez giriş niteliğindeki sözler ve hareketler tamamlandıktan sonra, Yönlendiriciler çoğunlukla doğrudan gündeme geçip vaktiniz dolana kadar gündem konularını ele alırlar. Daha ağır tempolu Analizciler ile Cana Yakınlar, gündemin bu çabucak ve aman vermez ele alınışı karşısında kendilerini zorla tabi olmak durumunda kalmış hissedebilirler. Davranışları daha insan yönelimli olan Cana Yakınlar ile Dışavurumcular şöyle düşünürler: "Bize *insan* gibi davranmadı bile." Yönlendiriciler çok kısa sürede olağanüstü çok işi başarabilirler. Bununla birlikte, insanlar tabi kıldıklarını veya insanca muamele görmediklerini düşünürlerse, ilerlemenin gerçek olmaktan çok bir yanılsama olması tehlikesi söz konusudur. Diğer insanların katılımının

sağlanmaması veya doğrudan direnç göstermeleri başarıyı geciktirebilir, hatta sabote edebilir.

Yönlendiricilerin insan yönelimli olmaktan çok iş yönelimli olduklarını söylediğimizde, onların insanlara aldırış etmediklerini söylemek istemiyoruz. Bir Yönlendirici başka insanlara içten bir ilgi duyabilir, ancak bu konuda çizginin altındaki kişilerin konuşacağı kadar çok konuşmaz. Bu üslubun beden dili de onların başkalarına duydukları ilginin derinliğini açığa vurmaz. Yönlendiriciler icra adamıdır ve çoğunlukla hisleri eylem diline kanalize edilmiştir.

Yönlendiricilerin büyük enerjileri, hızlı tempoları, amaca dönüklükleri ve konuşmalarındaki doğrudanlık insanlarda kırgınlığa yol açabilir. İnsanlar çoğunlukla Yönlendiricinin üslupların en girişkeni olduğunu düşünürler. Oysa, Dışavurumcu üslup Yönlendirici üslup kadar girişkendir. İki üslup arasındaki fark, Dışavurumcunun çok daha fazla tepkisel olmasıdır; yani, duygularını daha çok açığa vurması ve daha insan yönelimli olmasıdır. Dışavurumcu, eşiniz ve çocuklarınız hakkında sorular sorar ve size bir hafta önce olan komik bir olayı anlatır. Dışavurumcular vaktin bir kısmını oyalanarak geçirip insanları öykülerle, nüktelerle ve şakalarla eğlendirirler. Girişkenlik bu çizgi altındaki davranışlar bütünü içinde ortaya çıktığında, normalde görüneceğinden daha az güçlü görünebilir. Bunun tersine, Yönlendiriciler şakacı olmaktan çok amaca dönük bir izlenim verirler. İnsan yönelimli olmaktan çok işyönelimli olarak algılanırlar. Böylece, Yönlendiriciler girişken olduklarında da, tipik olarak bu yönleri göze çarpıp, başka çok az şey dikkati çeker. Dolayısıyla, Yönlendiricilereşitderecede girişken bir Dışavurumcuya oranla daha etkili görünebilirler.

Elbette, bütün Yönlendiriciler bu anlatımdaki her ayrıntıya uymazlar. Ancak geniş ölçüde, bu portre bildiğiniz Yönlendiricilerin oldukça iyi bir betimlemesi olsa gerektir.

Bu üslup diğer üsluplardan ne daha iyi ne de daha kötüdür. Yalnızca tarklıdır. Kendi üsluplarını etkili biçimde kullanan Yönlendiriciler son derece üretken ve etkili olabilirler.