АКАДЕМИЈА САВЕТНИКА

Ресурс ФТСаветовања

ПАЕИ

Четири стране сваког Задатка

Произвођач • Администратор • Предузетник • Интегратор

Драгослав Јојић

Приручник, v2.0, друга, усаглашена верзија

БезБриге • Београд, 2026.

САДРЖАЈ

I ОСНОВНА ПОСТАВКА 3

II ПАЕИ КАО ЧЕТИРИ СТРАНЕ ЗАДАТКА 5

III ЧЕТИРИ ОСЕ РАЗЛИКОВАЊА 7

IV ПОНАШАЈНИ ПРОФИЛ 9

V ШТА СВАКИ ТИП СМАТРА УСПЕХОМ 12

VI ПРОФИЛИ 14

П, ПРОИЗВОЂАЧ 14

А, АДМИНИСТРАТОР 16

Е, ПРЕДУЗЕТНИК 19

И, ИНТЕГРАТОР 21

VII ОДНОСИ МЕЂУ ТИПОВИМА 25

VIII ПАЕИ × НСП 28

IX ПАЕИ × ПОВЕРЕЊЕ 29

X ПАЕИ × ДИС_КВАЛИФИКАЦИЈА 30

XI СОПСТВЕНИ ПАЕИ САВЕТНИКА 31

XII ЗАКЉУЧАК 32

ПРИЛОГ: ЈЕДИНСТВЕНА МАПА 33

РЕСУРС ФТСАВЕТОВАЊА

ПАЕИ

I ОСНОВНА ПОСТАВКА

Зашто двоје људи различито одлучују

Зашто двоје људи, гледајући исту ситуацију, доносе потпуно различите Одлуке?

Зашто један жели да крене одмах, други тражи још података, трећи предлаже потпуно нову идеју, а четврти брине како ће то утицати на људе?

Одговор се најчешће не налази у знању, способности или искуству.

Налази се у томе са које стране човек прилази Задатку.

> **ПАЕИ не дели људе на добре и лоше, способне и мање способне. Оно описује угао под којим човек посматра Задатак. Као и сви Ресурси ове серије, ПАЕИ је Ресурс Комуникације.**

Две употребе истог назива

Ово је најважнија поставка целог приручника и мора се разумети пре свега осталог.

Назив ПАЕИ користи се у ФТС на два различита начина.

1. ПАЕИ Задатка

Свака од четири ознаке представља једну страну сваког сложеног Задатка.

П је Структура (ШТА), А је Редослед (КАКО), Е је Окидач (КАДА); то су три Димензије Задатка. И је Тим, који иде уз Субјекат, Власника Задатка (КО); Субјекат не спада у Димензије.

Ове четири стране постоје у сваком Задатку, независно од тога ко га изводи.

2. ПАЕИ Субјекта: Тип личности

Свака од четири ознаке означава и Тип личности, страну кроз коју одређени човек природно улази у Задатак. Када процењује Субјекта (ПотКли, ПотСар или самог себе), Саветник према Типу бира како да му приступи и како да разговара са њим да би га Субјекат чуо.

Тип је релативно трајан, а у конкретном Задатку и Околностима може се ситуационо померити (К-117).

Тип не показује шта човек види, него чиме почиње: то је његова улазна тачка. Саветникова процена Типа има статус Хипотезе (К-417).

> **Задатак увек има све четири стране. Човек природно види једну од њих прву, а неку често не види уопште.**

Ако се ове две употребе помешају, Саветник ће Тип Субјекта замењивати странама Задатка.

Последица је увек иста: Саветник закључује да Задатку недостаје нека страна, а у ствари је Субјекат само не види.

Четири ознаке

- П, Произвођач;
- А, Администратор;
- Е, Предузетник;
- И, Интегратор.

Модел потиче од Исхака Адижеса, где описује стилове управљања.

У ФТС је преузет по принципу двоструког угла (К-403): на Задатку описује четири стране Задатка, а на Субјекту Тип личности. Тип личности овде значи образац приступа Задатку, а не опис личности у целини.

Терминолошка напомена

У литератури о ПАЕИ реч димензија користи се и за обележја по којима се типови разликују, као што су брзина или фокус.

У овом приручнику то се не чини.

> **Димензијом се назива искључиво свака од три Димензије Задатка: Структура (ШТА), Редослед (КАКО) и Окидач (КАДА). КО води ка Субјекту, Власнику Задатка, а ЗАШТО ка Суштини (К-501); ни једно ни друго не спада у Димензије. Обележја по којима се Типови разликују називају се Осе разликовања.**

II ПАЕИ КАО ЧЕТИРИ СТРАНЕ ЗАДАТКА

Основно мапирање

Свака ПАЕИ ознака одговара једном Златном питању и једној страни Задатка: П, А и Е по једној од три Димензије, а И Тиму, који иде уз Субјекат. У материјалима серије стране се означавају бојама: П плава, А жута, Е црвена, И зелена.

ПАЕИ	Златно питање	Веза са Каноном ФТС	Шта описује
П, Произвођач	ШТА	Структура	од чега се Задатак састоји
А, Администратор	КАКО	Редослед	процеси у Задатку
Е, Предузетник	КАДА	Окидач	под којим условима долази до промене
И, Интегратор	КО	Субјекти (нису Димензија)	ко још учествује или одговара

Пето Златно питање, ЗАШТО, нема своју ПАЕИ ознаку.

Оно не описује Задатак, него води ка Суштини (К-501), разлогу његовог постојања, и стоји изнад сва четири.



Шема 1. Четири ПАЕИ стране Задатка са прилагођеним Златним питањима, и ЗАШТО изнад њих.

Зашто је Е најмање очигледно

Три мапирања делују природно.

Произвођач пита шта треба урадити, што је Структура. Администратор пита како ће то функционисати, што је Редослед. Интегратор пита ко учествује, што је Тим, уз Субјекат.

Четврто мапирање, Предузетник као Окидач, тражи објашњење.

Предузетник не гледа шта Задатак данас јесте.

Он гледа под којим условима Задатак може постати нешто друго.

Он живи у условима под којима промена настаје.

> **Окидач није време. Он је услов настанка промене, а промена је управо оно што Предузетник види пре свих осталих.**

Због тога КАДА не тражи датум.

Оно тражи услов, а тај услов Предузетник препознаје природно.

Практична последица

- Задатак који нема одговор на ШТА није произведен, него само замишљен;
- Задатак који нема одговор на КАКО нема поредак и понавља се сваки пут другачије;
- Задатак који нема одговор на КАДА никада не почиње;
- Задатак који нема одговор на КО остаје без Власника Задатка.

Свака ПАЕИ ознака зато није стил, него услов потпуности Задатка.

III ЧЕТИРИ ОСЕ РАЗЛИКОВАЊА

Основна поставка

Типови се међусобно разликују по четири осе.

Оне не описују Задатак.

Оне описују начин на који Субјекат прилази Задатку и доноси Одлуку.

1. Брзина

Питање гласи колико брзо човек жели да одлучи.

П и Е одлучују брзо. Више верују деловању него дугој анализи и сматрају да је несавршена Одлука боља од изостанка Одлуке.

А и И одлучују споро. Пре Одлуке траже више података, више провера и више разговора.

Брзина повлачи и распон гледања. Брза Одлука је по правилу краткорочна, спора Одлука дугорочна.

2. Приоритет

Питање гласи шта је важније, резултат или процес.

П и Е усмерени су на резултат. Питају шта добијамо и шта ће се променити.

А и И усмерени су на процес. Питају како ће се то спровести и како ће људи сарађивати.

3. Поглед

Питање гласи да ли човеку прија утврђен поредак или отворен простор.

П и А раде структурисано. Пријају им планови, поступци, кораци и одређени задаци.

Е и И раде неструктурисано. Лакше подносе промену, импровизацију и отворене могућности.

4. Фокус

Питање гласи да ли човек гледа пре свега детаље или целину.

П и А усмерени су на детаље. Уочавају Чињенице, бројеве и конкретне кораке, и примећују оно што други превиде.

Е и И усмерени су на целину. Посматрају ширу слику, правац кретања и дугорочне последице.

Преглед

ПАЕИ	Брзина	Приоритет	Поглед	Фокус
П	брзо	резултат	структурисан	детаљи
А	споро	процес	структурисан	детаљи
Е	брзо	резултат	неструктурисан	целина
И	споро	процес	неструктурисан	целина

Четири пара Типова разликују се по тачно две од четири осе: П и А, Е и И, П и Е, А и И.

Два пара, П и И, као и А и Е, разликују се по све четири осе.

> **П и А деле Поглед и Фокус. Е и И деле Поглед и Фокус. П и Е деле Брзину и Приоритет. А и И деле Брзину и Приоритет.**

Два пара

Из прегледа се види дубља симетрија.

Пар исхода: П и Е

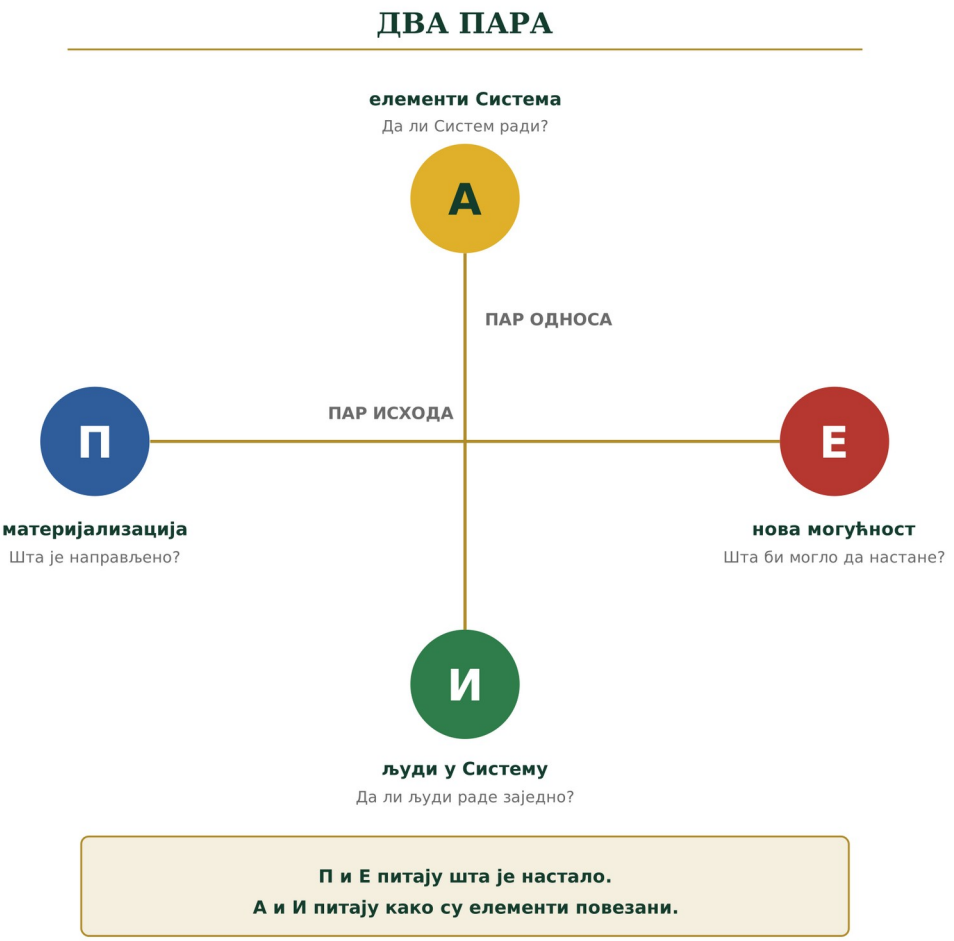
Обојица питају шта је настало.

П гледа материјализацију, Е гледа нову могућност.

Пар односа: А и И

Обојица питају како су елементи повезани.

А гледа елементе Система, И гледа људе у Систему.



Шема 2. Пар исхода између П и Е, пар односа између А и И.

IV ПОНАШАЈНИ ПРОФИЛ

Основна поставка

Четири осе разликовања описују како човек одлучује.

Понашајни профил описује како се он држи док одлучује и док ради са другима.

> **Осе разликовања се закључују. Понашајни профил се види, и зато је у разговору бржи пут до Хипотезе о Типу (К-417).**

Осам обележја

Обележје	П	А	Е	И
Питање које носи	ШТА се ради	КАКО се ради	КАДА се ради	СА КИМ се ради
Стрпљење	стрпљив	нестрпљив	нестрпљив	стрпљив
Подржава	конкретику	тачност	неконкретно	фигуративност
Однос према кривици	одговара за све	кажњава кривце	не одговара ни за шта	криваца нема
Жели	похвале	да буде важан	одушевљење	да буде потребан
Страх	од примедбе	од грешке	од игнорисања	од одбацивања
Ко је крив	све му је лоше	неко је увек крив	сви су криви	све је добро
незрели облик Типа	Бегунац	Контролор	Зависник	Мазохиста

Стрпљење није брзина

Ово је најчешће погрешно прочитано обележје.

П одлучује брзо, али је стрпљив са људима.

А одлучује споро, али је нестрпљив са људима.

> **Брзина се односи на Одлуку, стрпљење на однос. Човек може брзо да одлучи и дуго да чека, и обрнуто.**

Због тога Саветник не сме да закључује о брзини Одлуке из тога колико га Субјекат стрпљиво слуша.

Однос према кривици

Четири Типа имају четири различита односа према кривици, и то је најбржи начин да се препознају.

- П преузима све на себе и због тога му је све лоше, јер ниједан исход није довољан;
- А тражи ко је погрешио и због тога му је неко увек крив;
- Е не преузима ништа и због тога су му сви криви;
- И не окривљује никога и због тога му је све добро, чак и када није.

> **Ниједан од ова четири одговора није здрав сам по себи. Зрелост Типа мери се управо тиме колико се удаљио од свог крајњег облика.**

Проблеми и могућности

Уз осам обележја, посебан пар чине проблеми и могућности, и заједно дају најјаснију слику.

- П: проблеми јесу важни, могућности нису;
- А: ни проблеми ни могућности нису важни, важан је поредак;
- Е: проблеми нису важни, могућности јесу;
- И: и проблеми и могућности су важни, јер се и једно и друго тиче људи.



Шема 4. Однос према проблемима и могућностима, са придодатим незрелим обликом Типа.

Из овог пара следи и практично упутство за разговор.

- са П се говори о проблему који треба уклонити;
- са А се говори о поступку који уклања и проблем и потребу за одлучивањем;
- са Е се говори о могућности која се отвара;
- са И се говори о људима које и једно и друго погађа.

Веза са незрелим обликом Типа

Сваки Тип има свој незрели облик (Адижес). Незрели облик Типа није исто што и Типови Ега, па се ове ознаке не мешају.

- П постаје Бегунац, јер преузима све и због тога бежи од онога што не може да заврши;
- А постаје Контролор, јер страх од грешке претвара у надзор;
- Е постаје Зависник, јер му је потребно стално ново одушевљење;

- И постаје Мазохиста, јер трпи да не би нарушио однос.

> **Незрели облик Типа није друга подела људи. То је оно што од Типа остане када страх надјача Задатак.**

Шта Саветник не ради

- не саопштава Субјекту његов незрели облик Типа, ни у једном облику;
- не користи препознат страх као полугу, него као упозорење шта да избегне;
- не закључује о Типу из једног обележја, него тражи да се поклопе најмање три, а и тада своју процену држи као Хипотезу (К-417).

V ШТА СВАКИ ТИП СМАТРА УСПЕХОМ

Основна поставка

Најдубља разлика међу ПАЕИ Типовима није у начину рада.

Она је у томе шта сваки сматра успехом.

П, материјални и мерљив исход

Његово питање гласи шта смо конкретно добили.

Доказ успеха за њега су завршен посао, произведено, зарађено, број клијената, број уговора.

Ако нешто не може да се измери, П често сумња да уопште постоји.

А, однос у Систему

Његово питање гласи да ли је све на свом месту.

Њега не занима само исход, него да ли Систем може дуготрајно да функционише.

За А успех значи да Систем ради стабилно и без грешке.

Е, остварена идеја

Његово питање гласи шта би још могло да настане.

За Е успех није зарада.

Успех је тренутак када оно што је постојало само као могућност постане стварност.

И, однос међу људима

Његово питање гласи како су људи.

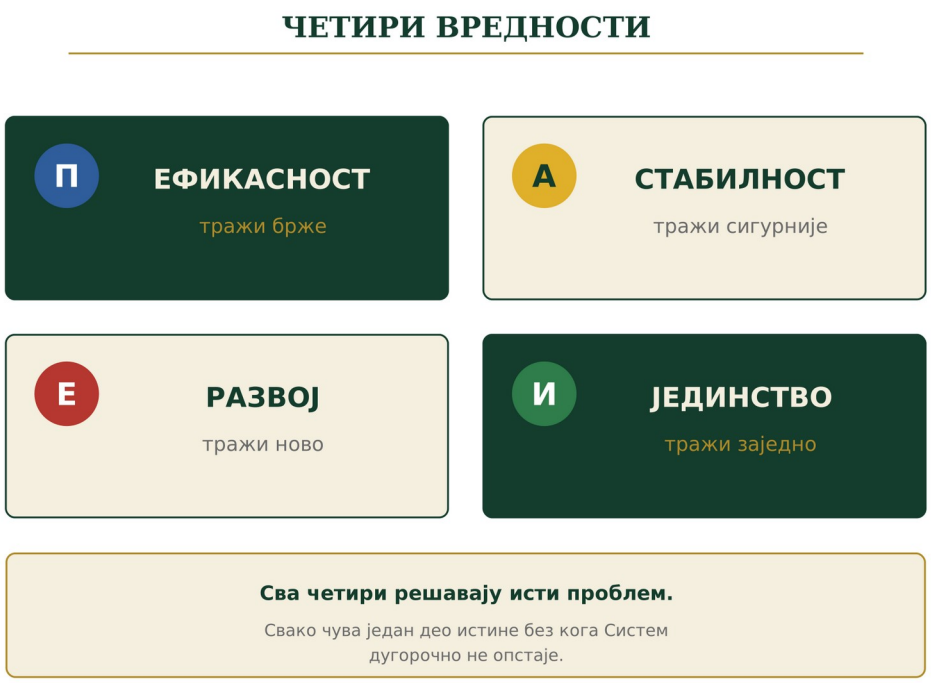
Док А прати односе у Систему, И прати односе међу људима.

За И успех значи да људи желе да сарађују.

Четири вредности

Сваки Тип природно штити једну вредност.

ПАЕИ	Штити	Тражи
П	Ефикасност	брже
А	Стабилност	сигурније
Е	Развој	ново
И	Јединство	заједно



Шема 3. Четири вредности које ПАЕИ Тијови штите и најетости које између њих настају.

Због тога међу њима често долази до неразумевања.

Сваки међутим брани нешто без чега Систем дугорочно не опстаје.

> **Сва четири покушавају да реше исти проблем. Сваки чува један део истине без кога Систем пропада.**

Најкраћа формула

> **П гледа шта је направљено. А гледа како је сложено. Е гледа шта би могло да настане. И гледа ко ће остати заједно док то настаје.**

VI ПРОФИЛИ

Четири профила обрађена су по истом шаблону.

Профил описује Тип личности Субјекта, а не стране Задатка.

Сваки Тип има зрели и незрели облик, и оба су наведена, јер Саветник у пракси најчешће среће незрели.

П • ПРОИЗВОЂАЧ

Страна Задатка: ШТА, Структура • Штити: Ефикасност • Кључно питање: Шта је конкретно постигнуто?

Укратко

П је човек исхода.

Његова вредност није у ономе што говори, него у ономе што уради.

Ако нема резултата, П сматра да нема ни успеха.

Како размишља

Његово размишљање непрестано пролази исти низ: шта треба урадити, ко ће то урадити, када ће бити готово, шта је следећи корак.

Теорија га мало занима, примена много.

Док други размишљају да ли је нешто добра идеја, он размишља када се креће.

Како доноси Одлуку

Брзо.

Не воли дуге анализе.

Процењује корист, време, цену и исход, и чим има довољно података, креће.

Понашајни профил

- носи питање ШТА се ради;
- стрпљив је са људима, иако одлучује брзо;
- подржава конкретику и не подноси уопштено;
- одговара за све, па му је и све лоше;
- тражи похвалу, плаши се примедбе;
- проблеми су му важни, могућности нису.

Шта га покреће

- постигнуће;
- зарада;
- победа;
- продуктивност;

- осећај да је нешто завршено.

Чега се плаши

- спорост;
- неодлучност;
- празне приче;
- неефикасност.

Његов највећи страх је изгубљено време.

Однос према новцу

За П новац није само средство, него доказ исхода.

Мотивишу га провизија, бонус и мерење учинка.

Однос према ризику

Прихвата ризик када види јасну корист.

Не воли коцкање, воли одмерен ризик.

Комуникација

Говори кратко и не воли увод.

Његове реченице су директне и траже одговор.

Како га препознати

- говори брзо и хода брзо;
- ради у журби;
- често гледа на сат;
- поставља конкретна питања и тражи број.

Под стресом

- постаје груб, критичан и захтеван;
- људи му тада делују као препрека исходу;
- скраћује разговор и одлучује без консултације.

Незрели облик Типа

Незрели облик је Бегунац. П преузме све на себе, не може све да заврши, и почиње да бежи од онога што не стиже.

У зрелом облику

Зрели П уме да споји исход и људе.

Тада постаје изузетно поуздан у Реализацији Задатка, јер доводи посао до краја без штете по односе.

Однос према осталим Типовима

- П и П цене један другог;
- П презире и избегава А;
- П не верује Е;
- П игнорише и презире И.

П је према осталим Типовима најоштрији. Према њему су сви блажи него он према њима.

У Саветовању

Тражи бројеве, Чињенице и конкретан план.

Пита колико добија, који је ризик и када види резултат.

Како разговарати

- говорити кратко, јасно и конкретно;
- показати бројке, табеле и примере;
- прво изнети закључак, па тек онда образложење.

Шта Саветник не ради

- не улази у дуг увод, јер П престаје да слуша;
- не износи пројекцију без ознаке да је пројекција, јер П бројку памти као обећање;
- не убрзава Одлуку зато што и сам жели брзо, него проверава да ли је свесност Потребе стварно порасла.

Кључне реченице

- *„Пређимо на ствар.“*
- *„Шта је решење?“*
- *„Колико кошта?“*
- *„Покажи ми резултат.“*

Главна порука

> **Код П Задатак постаје стваран тек када добије меру. Док нема броја, за њега нема ни Задатка.**

А • АДМИНИСТРАТОР

Страна Задатка: КАКО, Редослед • Штити: Стабилност • Кључно питање: Да ли је све на свом месту?

Укратко

А је човек Система.

Његов свет није изграђен на исходу, него на стабилности.

Његово питање гласи да ли ће ово функционисати и сутра.

Како размишља

Посматра поредак: правила, поступке, одговорности и ред.

Тамо где други виде нужан хаос, он покушава да успостави Систем.

Прати где настаје грешка и где се Систем прекида.

Како доноси Одлуку

Споро.

Жели све податке, проверава, пореди и потврђује.

Одлуку донету без провере доживљава као ризик, а не као брзину.

Понашајни профил

- носи питање КАКО се ради;
- нестрпљив је са људима, иако одлучује споро;
- подржава тачност;
- тражи ко је погрешио, па му је неко увек крив;
- жели да буде важан, плаши се грешке;
- ни проблеми ни могућности нису му важни, важан је поредак.

Шта га покреће

- ред;
- сигурност;
- предвидивост;
- поуздан поступак.

Чега се плаши

- хаос;
- грешка;
- импровизација;
- непредвидивост.

Његов највећи страх је да ће нешто отказати због онога што није проверено.

Однос према новцу

Новац му представља сигурност.

Жели резерву, план и контролу, а не највећи могући принос.

Однос према ризику

Низак.

Ризик прихвата тек после анализе и тек када зна шта се дешава ако пође наопако.

Комуникација

Говори прецизно.

Позива се на правила, поступке и Чињенице.

Тражи да се речено може проверити.

Како га препознати

- уредан је и тачан;
- води спискове;
- поставља много питања;
- тражи писани траг о ономе што је договорено.

Под стресом

- постаје крут и спор;
- претерано се држи форме;
- тражи још једну проверу уместо Одлуке.

Незрели облик Типа

Незрели облик је Контролор. Страх од грешке претвара се у надзор, а надзор у сметњу самом поретку који штити.

У зрелом облику

Зрели А постаје чувар стабилности Система.

Он је онај због кога ствари наставе да раде и када нико не гледа.

Однос према осталим Типовима

- А и А одобравају један другом;
- према П има само уздржану критику;
- А не подноси Е;
- А не верује И.

Однос А и Е једини је потпуно узајаман сукоб у целој матрици.

У Саветовању

Тражи документацију, услове и поступак.

Не верује на реч, и то није неповерење према Саветнику, него према непровереном.

Како разговарати

- дати му време и не пожуривати;
- објаснити поступак корак по корак;
- оставити писани траг о свему договореном.

Шта Саветник не ради

- не прескаче формалности да би убрзао Одлуку;
- не мења ред корака договорен на почетку;
- не тумачи његово одлагање као незаинтересованост, него као непотпуну проверу.

Кључне реченице

- *„Како то функционише?“*
- *„Где тачно то йише?“*
- *„Пошаљите ми у йисаном облику.“*
- *„Шта се дешава ако нешто крене наоīако?“*

Главна порука

> **Код А Одлука не настаје када разуме корист, него када разуме поступак.**

Е • ПРЕДУЗЕТНИК

Страна Задатка: КАДА, Окидач • Штити: Развој • Кључно йитање: Шта би још моīло да настане?

Укратко

Е је човек могућности.

Он види промену пре осталих.

Његово питање гласи шта бисмо све могли да створимо.

Како размишља

Размишља кроз идеје, прилике и правце.

Не гледа шта Задатак данас јесте, него под којим условима може постати нешто друго.

Због тога природно одговара на питање КАДА, које не тражи датум него услов настанка промене.

Како доноси Одлуку

Веома брзо.

Често на основу слике будућности, пре него што су сви подаци прикупљени.

Понашајни профил

- носи питање КАДА се ради;
- нестрпљив је;
- подржава неконкретно и не подноси ситан пропис;
- не преузима одговорност, па су му сви криви;
- жели одушевљење, плаши се да буде занемарен;
- проблеми му нису важни, могућности јесу.

Шта га покреће

- раст;
- развој;
- новина;
- слобода деловања;
- тренутак када идеја постане стварност.

Чега се плаши

- рутина;
- контрола;
- спутаност;
- затворена решења.

Његов највећи страх је да остане заробљен у нечему што се не мења.

Однос према новцу

Новац му је гориво за нове могућности.

Не чува га, него га усмерава.

Однос према ризику

Највиши међу четири Типа.

Ризик не доживљава као претњу, него као цену прилике.

Комуникација

Говори брзо, широко и заносно.

Често прелази са теме на тему, јер му се једна идеја отвара из друге.

Како га препознати

- пун је идеја;
- много говори о будућности;
- брзо мења тему;
- прекида објашњење предлогом.

Под стресом

- постаје расплинут и недоследан;
- покреће више ствари истовремено;
- напушта започето због новог.

Незрели облик Типа

Незрели облик је Зависник. Потребно му је стално ново одушевљење, и када оно изостане, напушта започето.

У зрелом облику

Зрели Е постаје покретач промене који своје идеје доводи до Реализације.

Разлика између зрелог и незрелог Е није у броју идеја, него у томе колико их је спровео.

Однос према осталим Типовима

- Е и Е су у узајамном непријатељству;
- према П показује уздржано одобравање;
- Е не подноси А;
- Е симпатише И.

Двојица Е не подносе се јер се не мере Задатком него тиме чија ће идеја бити прихваћена.

У Саветовању

Тражи могућности, перспективу и раст.

Затворена решења доживљава као стегу, чак и када су добра.

Како разговарати

- показати перспективу и правац;
- оставити му простор да сам обликује део решења;
- завршити разговор једним конкретним кораком, иначе неће бити ниједног.

Шта Саветник не ради

- не описује будућност коју решење не може да обезбеди;
- не прелази на слику будућности пре него што су познате садашње бројке;
- не пристаје на измене решења које нису функционално могуће, само да би одржао занимање.

Кључне реченице

- *„Шта ако можемо више?“*
- *„Ја бих то другачије поставио.“*
- *„То је премало за оно што планирам.“*
- *„Има ли ту нечег новог?“*

Главна порука

> **Код Е Одлука настаје када види да решење отвара нешто, а не да нешто затвара.**

И • ИНТЕГРАТОР

Страна Задатка: КО, Тим уз Субјекат • Штити: Јединство • Кључно питање: Како су људи?

Укратко

И је човек односа.

Њега највише занимају људи.

Његово питање гласи како ће ово утицати на људе.

Како размишља

Размишља кроз односе, Поверење и сарадњу.

Проблем често примети пре него што постане видљив.

Док П види пад резултата, а А квар у Систему, И прво примети нарушено Поверење и удаљавање.

Како доноси Одлуку

Споро.

Пре Одлуке жели да чује људе на које се она односи.

Одлука донета без њих му делује неисправно, чак и када је тачна.

Понашајни профил

- носи питање СА КИМ се ради;
- стрпљив је;
- подржава фигуративно и слику пре броја;
- не окривљује никога, па му је све добро и када није;
- жели да буде потребан, плаши се одбацивања;
- и проблеми и могућности су му важни, јер се тичу људи.

Шта га покреће

- припадност;
- заједништво;
- сарадња;
- склад;
- осећај да су људи остали повезани.

Чега се плаши

- сукоб;
- одбацивање;
- усамљеност;
- подела у групи.

Његов највећи страх је да ће Одлука поделити људе.

Однос према новцу

Новац му није циљ.

Он је средство за сигурност људи до којих му је стало.

Однос према ризику

Умерен до низак.

Ризик не мери по износу, него по томе кога погађа.

Комуникација

Топла и стрпљива.

Више пита него што тврди.

Пази како ће речено бити примљено.

Како га препознати

- добро слуша;
- памти људе и односе међу њима;
- говори у множини;
- избегава оштру формулацију.

Под стресом

- постаје неодлучан и претерано попустљив;
- избегава сукоб и због тога одлаже Одлуку;
- пристаје наглас, а не спроводи.

Незрели облик Типа

Незрели облик је Мазохиста. Трпи да не би нарушио однос, и трпи дуже него што је корисно било коме.

У зрелом облику

Зрели И постаје чувар Поверења.

Он држи групу на окупу онда када исход изостане, а то ниједан други Тип не уме.

Однос према осталим Типовима

- И и И не верују један другом;
- И занемарује П;
- И избегава А;
- И подржава Е и ласка му.

И је према осталима најблажи, али његова наклоност према Е најлакше замени проверу.

У Саветовању

Најважнији су му Поверење, искреност и однос.

Решење ће прихватити тек када прихвати човека који га износи.

Како разговарати

- не журити;
- прво изградити однос, тек онда предлагати;
- слушати више него говорити.

Шта Саветник не ради

- не користи изграђену блискост као разлог за пристанак;
- не наговештава да би одбијање наштетило односу;

- не тумачи његово пристајање наглас као донету Одлуку, него проверава.

Кључне реченице

- *„Важно ми је да људи остану повезани.“*
- *„А шта они мисле?“*
- *„Не бих да вас увредим, али не сада.“*
- *„Питаћу па ћу вам јавити.“*

Главна порука

> **Код И Одлука настаје после односа, никада пре њега.**

VII ОДНОСИ МЕЂУ ТИПОВИМА

Основна поставка

Типови не постоје сваки за себе.

Сваки има одређен, релативно трајан однос према осталим трима и према себи; у конкретном Задатку тај однос може се ситуационо померити (К-117).

> **Тај однос није симетричан. Оно што један Тип осећа према другом није исто што други осећа према њему.**

Ово је најпрактичнији део целог Ресурса, јер објашњава сукобе које Саветник свакодневно види, а обично их приписује лошем карактеру људи.

Матрица односа

Гледа	на П	на А	на Е	на И
П	цене један другог	презире и избегава	не верује	игнорише и презире
А	уздржана критика	одобравају један другом	не подноси	не верује
Е	уздржано одобравање	не подноси	узајамно непријатељство	симпатише
И	занемарује	избегава	подржава и ласка му	не верују један другом



Шема 5. Матрица односа. Ред йоказује како Тий їледа, колона на коїа їледа.

Однос према самом себи

Дијагонала матрице открива нешто што се на први поглед не очекује.

- П и П цене један другог;
- А и А одобравају један другом;
- Е и Е су у узајамном непријатељству;
- И и И не верују један другом.

Два структурисана Типа подносе себи сличне.

Два неструктурисана не подносе.

Разлог је функционалан, а не у добром или лошем карактеру.

П и А мере се по Задатку, а Задатака има довољно за обојицу.

Е и И мере се по месту: Е по томе чија ће идеја бити прихваћена, И по томе ко ће бити ближи људима.

> **Тамо где се Типови мере истим Задатком, они сарађују. Тамо где се мере истим местом, они се такмиче.**

Најоштрији и најблажи пар

А и Е, једини потпуно узајаман сукоб

А не подноси Е и Е не подноси А.

То је једини пар у коме је одбојност иста у оба смера и по јачини и по облику.

Разлог је што се разликују по све четири осе, а оне се виде у сваком поступку.

Е види у А кочницу, А види у Е претњу поретку.

Е и И, једини узајамно добар пар

Е симпатише И, а И подржава Е и ласка му.

Обојица раде неструктурисано и гледају целину, па им се начин рада поклапа.

Ово је међутим и најопаснији пар у пракси, јер узајамна наклоност лако замени проверу.

> **Разговор између Е и И тече најлакше и најчешће се завршава без Одлуке.**

Несиметричност

Четири пара нису узајамна и то Саветник мора да зна.

- П презире А, а А према П има само уздржану критику. П је оштрији;
- П не верује Е, а Е према П показује уздржано одобравање. Е цени П више него П Е;
- П игнорише и презире И, а И га само занемарује. И опет је П оштрији;
- А не верује И, а И само избегава А. А је оштрији.

Из тога следи опште правило.

> **П је према осталим Типовима најоштрији, а И најблажи. То није врлина ни мана, него последица тога чиме сваки мери успех.**

Дијагностичка примена

Матрица се може читати уназад.

Када Субјекат спонтано говори о некоме ко га нервира, начин на који га описује даје Хипотезу о његовом сопственом Типу (К-417).

- ко се жали да неко стално измишља нешто ново и ништа не заврши, највероватније је А и говори о Е;
- ко се жали да неко тражи папир за сваку ситницу, највероватније је Е или П и говори о А;
- ко се жали да неко само гура резултат и не гледа људе, највероватније је И и говори о П;
- ко се жали да се око нечега предуго прича, највероватније је П и говори о И.

> **Приговор упућен трећем лицу даје поузданију Хипотезу о Типу онога ко га изговара од било ког питања о њему самом. Хипотеза се проверава у наставку разговора.**

Шта Саветник не ради

- не пристаје уз Субјектову оцену трећег лица, чак ни ћутањем;
- не објашњава Субјекту зашто га неко нервира, јер то није Задатак;
- не проглашава однос неизбежним, јер матрица описује Тип, а не судбину.

Матрица и Саветник

Саветник има свој Тип и он делује у оба смера.

Ред матрице показује кога ће Саветник несвесно потценити.

Колона показује како ће Субјекат несвесно доживети њега.

- Саветник П биће оштар према И и неповерљив према Е;
- Саветник А неће поднети Е и неће веровати И;
- Саветник Е неће поднети А, а са И ће се лако сложити и ништа не решити;
- Саветник И избегаваће А и занемарити П.

> **Најтежи сусрет у пракси није онај у коме се Типови сукобљавају, него онај у коме се превише слажу.**

VIII ПАЕИ × НСП

Основна поставка

ПАЕИ Тип одређује кроз која врата се улази у разговор.

Ниво свесности Потребе одређује колико далеко разговор може да оде.

> **Улазна врата бира Субјекат својим Типом. Дубину разговора одређује његов Ниво свесности Потребе.**

Улазна врата по Типу

- код П разговор се отвара питањем ШТА, јер ће на њега одговорити најбрже;
- код А разговор се отвара питањем КАКО;
- код Е разговор се отвара питањем КАДА, у облику под којим условима;
- код И разговор се отвара питањем КО.

ЗАШТО се не оставља за крај ни код једног Типа.

Оно се уводи чим је Поверење успостављено, јер без њега разговор нема разлог.

Типичне грешке по Типу и Нивоу

- П на ниском НСП тражи број, а број без разумевања Потребе не подиже свесност Потребе;
- А на ниском НСП тражи документацију, а документација пре свесности Потребе делује као оптерећење;
- Е на ниском НСП брзо каже да, а то није Одлука него занимање за могућност;
- И на ниском НСП пристаје из учтивости, што Саветник најлакше погрешно прочита.

> **Брз пристанак Е и учтив пристанак И најчешћи су извор погрешне процене НСП у пракси.**

Овај одељак изведен је из основних одредби Нивоа свесности Потребе.

IX ПАЕИ × ПОВЕРЕЊЕ

Основна поставка

Ниво свесности Потребе одређује колико је Поверења потребно.

ПАЕИ Тип одређује чиме се то Поверење гради.

Чиме се гради

- код П: испуњеним роком и кратким, тачним одговором;
- код А: тачним поштовањем најављеног поступка и писаним трагом;
- код Е: тиме што Саветник не гаси идеју, него јој даје облик;
- код И: временом, стрпљењем и поновљеним сусретом без захтева.

Чиме се најбрже губи

- код П: једним изгубљеним састанком без резултата;
- код А: једним прескоченим кораком;
- код Е: једним не које није образложено;
- код И: једним разговором који је почео понудом.

X ПАЕИ × ДИС_КВАЛИФИКАЦИЈА

Основна поставка

Да ли се Дисквалификација изводи, одређује то да ли Потреба и могући Задатак припадају Субјекту (видети Приручник Дис_Квалификација).

ПАЕИ Тип одређује како се изводи да не повреди Субјекта.

Како се изводи

- код П: кратко и без околишања, уз јасан разлог;
- код А: уз описан поступак и услове под којима се разговор поново отвара;
- код Е: уз потврду да идеја није одбијена, него да сада не постоји могући Задатак;
- код И: уз изричиту потврду да однос остаје, јер је прекид овде најосетљивији.

> **Пређутна Дисквалификација, у којој се Саветник једноставно више не јавља, највећа је могућа штета за Поверење и код сва четири Типа делује исто.**

XI СОПСТВЕНИ ПАЕИ САВЕТНИКА

Основна поставка

Саветник има свој ПАЕИ Тип и несвесно води разговор кроз његова врата.

> **Најчешћи узрок неуспелог разговора није погрешна процена Субјекта, него неопажен Тип Саветника.**

Како се грешка испољава

- Саветник П нуди број човеку који тражи поступак;
- Саветник А објашњава поступак корак по корак човеку коме то гуши слободу;
- Саветник Е отвара нове могућности човеку који тражи једно проверено решење;
- Саветник И одуговлачи однос са човеком коме је важан једино исход.

Практична примена

- сваки Саветник утврђује сопствени Тип пре него што почне да га тражи код других;
- после неуспелог разговора прво питање гласи да ли сам водио разговор кроз његова или кроз своја врата;
- Тип најдаљи од сопственог захтева најдужу припрему;
- Субјекат истог Типа није лакши случај, него ризичнији, јер се обојица враћају истој страни Задатка и заједно не виде преостале три.

XII ЗАКЉУЧАК

ПАЕИ показује да различитост није сметња, него услов потпуности.

Произвођач доноси исход.

Администратор доноси ред.

Предузетник доноси развој.

Интегратор доноси Поверење.

Када недостаје било који од ова четири елемента, Систем постаје нестабилан.

Зато се Саветник не ослања само на један начин размишљања.

Он учи да препозна све четири стране Задатка и да их повеже у целину.

> **П гледа шта је направљено. А гледа како је сложено. Е гледа шта би могло да настане. И гледа ко ће остати заједно док то настаје.**

У тој равнотежи исхода, поретка, промене и људи налази се срж ПАЕИ.

> **Задатак увек има све четири стране. Саветник не бира између њих, него утврђује коју Субјекат види, а коју не види.**

ПРИЛОГ: ЈЕДИНСТВЕНА МАПА

Табела повезује три система у један ред.

ПАЕИ	Златно питање	Веза са Каноном ФТС	Штити
П, Произвођач	ШТА	Структура	Ефикасност
А, Администратор	КАКО	Редослед	Стабилност
Е, Предузетник	КАДА	Окидач	Развој
И, Интегратор	КО	Субјекти (нису Димензија)	Јединство
нема ознаку	ЗАШТО	Суштина	разлог постојања

Отворена питања за наредну ревизију

- веза ПАЕИ и петнаест Покретачких Сила постоји у ексел батерији, у колонама јаки и средњи ПАЕИ, и треба је пренети у приручник као засебан одељак;
- у ексел батерији ПАЕИ обрада даје главни, други и трећи профил, а овај приручник обрађује само доминантни Тип;
- комбиновани Типови, попут ПА или ЕИ, нису обрађени и заслужују засебан одељак.