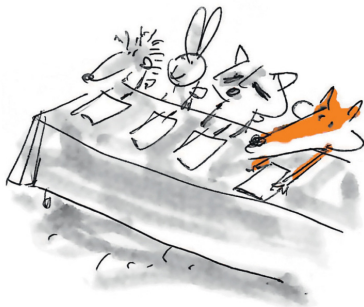


Марина Вишнякова

# МИФЫ И ПРАВДА

О МВТИ  
И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ



**КАК УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ И ДРУГИМИ**

- Типология личности по МВТИ • Формирование успешных команд
- Нематериальное мотивирование, управление корпоративной культурой и организационным поведением

# **Марина Васильевна Вишнякова**

# **Мифы и правда о MBTI и**

# **корпоративной культуре. Как**

# **управлять собой и другими**

## **Серия «Бизнес-психология»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66672992](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66672992)*

*Мифы и правда о MBTI и корпоративной культуре. Как управлять собой и другими: Питер; Санкт-Петербург; 2022  
ISBN 978-5-4461-2959-1*

### **Аннотация**

Издание продолжает серию публикаций о хороших инструментах менеджмента, помогающих управлять предприятиями и людьми. Если полюбившиеся читателю «Мифы и правда о KPI» и «KPI. Внедрение и применение» сразу ориентировали на процесс создания и использования объективных, рациональных настроек, то эта книга поможет разобраться в иррациональном мире «слабых сигналов». Неявные и плохо формализуемые иррациональные параметры системы часто более важны в решении производственных управленческих задач, чем привычные экономические показатели. Сложность состоит именно в том, чтобы вовремя их выявить, понять и грамотно использовать в интересах бизнеса. Книга перекидывает

«мостик» от иррационального и якобы стихийного мира корпоративных и личностных мифов, привычек и трактовок к вполне рациональной системе управления ими.

Это издание для людей и про людей. Оно не содержит оценок и не делит окружающих на плохих и хороших, правильных и неправильных, эффективных и неэффективных, более ценных и менее значимых. Автор беседует с думающим, любопытным и иронически настроенным читателем на темы, интересные обоим. В книге нет прописных истин, а потому ее легко читать. Она противопоказана только людям без чувства юмора. Всем остальным рекомендована для неспешного употребления внутрь.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

От автора	10
Введение	13
Глава 1	18
1.1. Как отличить вкусное от полезного.	21
MBTI: теоретическая основа	
Про методику	22
Иерархия функций мышления	29
Различия и сходство	32
1.2. Алгебра человека или формула любви?	36
Краткие характеристики психологических типов	
Тип SJ	36
Тип NT	38
Тип SP	40
Тип NF	42
1.3. Дьявол в деталях. Описание подтипов	48
Подтипы типа SP	48
Конец ознакомительного фрагмента.	51

# **Марина Вишнякова**

## **Мифы и правда о**

### **МВТІ и корпоративной**

#### **культуре. Как управлять**

##### **собой и другими**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Марина Вишнякова, 2021

© Иллюстрации Йофик Шмофик, 2021

**\* \* \***

Почему я считаю эту книгу чрезвычайно ценной? Дело в том, что у современного бизнеса довольно много вопросов к людям, которые его делают, потому что любой бизнес сейчас все больше превращается из ресурсоориентированного в человекоориентированный. Человек выступает главным ресурсом – неважно, клиент это или сотрудник. И любой бизнес все больше хочет разобраться в людях – тех, которые его делают, и тех, которые потребляют его продукт.

Человек – это не станок, это сложная и сильно меняющая-

яся под давлением как внутренних, так и внешних факторов «машинка». Но как только бизнес пытается разобраться в этом ресурсе, прибегает большое количество различных «консалтеров», утверждающих, что все это «очень сложно, а потому очень дорого и долго». Используют различные методики, берут за это очень большие деньги, но не всегда приводят хоть к какому-то результату в силу отсутствия профессионализма.

Почему мне чрезвычайно нравится то, что делает Марина? Она как практик понимает, что методика должна быть простой и понятной. А если «все сложно», то это либо не вполне верно, либо просто захламлено, неправильно объяснено. Поэтому Марина берет важную, полезную, необходимую методику MBTI и понятным для бизнеса, очень простым языком объясняет особенности мотивации разных людей, корни поступков, взаимоотношений внутри структуры компании, при этом не заигрывая с аудиторией, не уничтожая суть методики, показывает, как именно настроить качественную коммуникацию внутри компании, мотивацию сотрудников, корпоративную культуру. Повторюсь, что именно люди сейчас – основной ресурс меняющегося растущего бизнеса, особенно в текущих пандемийных и постпандемийных условиях. В результате с книгой произошла, на мой взгляд, важная вещь – она сейчас нужна не столько эйчарам, сколько руководителям бизнеса, подразделений, которые оперируют экономическими показателями, постоянно

работая с людьми, и думают, как обеспечить большее качество, эффективность через различные метрики.

Марина показывает: люди делятся на такие-то типы, и их больше, чем вам казалось, и мотивация у них тоже различается, зависит от таких вещей, а вот от таких не зависит, несмотря на то что вам это казалось правильным, и в разных структурах это работает иначе. А дальше показывает методику не только в статике, но и в динамике – пластично, не занудно, на конкретных примерах конкретных предприятий, как именно мотивировать разных людей, как их расставлять внутри структуры, как обеспечивать продуктивную коммуникацию, чтобы результаты работы всей бизнес-системы были высокими. Причем книга написана простым «человеческим» языком, в отличие от многих современных книг по менеджменту, где надо продираться сквозь сложные понятия.

Книга очень полезна для бизнеса, который сейчас несколько растерян, потому что в постпандемийных условиях люди работают не так, как раньше. Новые поколения тоже работают и мотивируются не так, как все привыкли. Бизнес ищет пути выхода в новой ситуации, задает вопрос: что делать дальше?

И у меня есть ответ: читать эту книгу.

*Алена Владимировская, предприниматель, «главный хедхантер Рунета»*

Книга Марины Вишняковой – интеллектуальная голово-

ломка и нечто большее. Это приглашение к дискуссии и совместному поиску ответов на самые актуальные вопросы о человеческой личности в контексте бизнеса. Тема психотипов в современной психологии была и остается достаточно дискуссионной: с одной стороны, это привычная основа диагностики, помогающая определить индивидуальные различия и спрогнозировать поведение, с другой стороны, некоторые модели, использующие непрерывные шкалы, позволяют корректнее оценить слабовыраженные особенности.

В предисловии автор пишет: «это не учебник», позволю себе не согласиться в отношении первой главы, посвященной теории и практике типологии MBTI. Эта глава как по структуре, так и по формату подачи информации читается как хороший учебник: тем, кто до этого не был знаком с MBTI, она помогает пройти путь от базовых основ до деталей, нюансов и типичных ошибок практического применения.

Тем, кто уже изучил теорию и имеет практический опыт, особенно интересны будут, как мне кажется, многочисленные «живые» примеры из управленческой и консалтинговой практики автора. Глава включает множество прикладных материалов: таблицы с рекомендациями (как, основываясь на типологии MBTI, планировать саморазвитие и формировать команды, например), пошаговые инструкции по проведению диагностики и дальнейшей работе с ее результатами, перечень стандартных ошибок в истолкованиях и по-



дробные описания портретов – в контексте использования в менеджменте и настройке корпоративной культуры.

Вторая глава очень сильно отличается от первой и охватывает гораздо более широкий круг тем: лояльность клиентов и сотрудников, корпоративная культура и этапы ее развития, бренд работодателя и особенности индивидуальных карьерных траекторий. Каждая из тем в принципе заслуживает отдельной книги, автор делится своими идеями в сжатой, концентрированной форме. Думаю, у многих читателей, как и у меня, по ходу чтения появятся новые вопросы и идеи, местами – желание поспорить с автором, местами – горячо согласиться. Особенно эмоционально вовлекающим является последний раздел – с прогнозом о мире будущего. Однозначно рекомендую прочитать всем, кто работает с людьми: руководителям, эйчарам, маркетологам, работающим с клиентами, – получите и практическую пользу, и расширение горизонтов для поиска новых идей и решений.

*Нина Осовицкая, директор Бренд-центра hh.ru*

*Бессмыслица – искать решение, если оно и так есть. Речь идет о том, как поступать с задачей, которая решения не имеет. Это глубоко принципиальный вопрос, который, как я вижу, тебе, прикладнику, к сожалению, не доступен.*

*А. и Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу*

# От автора

Это издание продолжает серию книг о хороших инструментах менеджмента, помогающих управлять предприятиями и людьми. Если полюбившиеся читателю «Мифы и правда о KPI» и «KPI. Внедрение и применение» сразу ориентировали на процесс создания и использования объективных, рациональных настроек, то эта книга поможет разобраться в иррациональном мире «слабых сигналов». Неявные и плохо формализуемые иррациональные параметры системы часто более важны в решении производственных управленческих задач, чем привычные экономические показатели. Сложность состоит именно в том, чтобы вовремя их выявить, понять и грамотно использовать в интересах бизнеса.

В книге на примерах показано, как можно вполне корректно разложить на параметры тип личности или корпоративную культуру, часто описываемые как иллюзорный полужантастический мир размытых понятий. Параметрам можно задать значения и управлять достижением поставленных целей осознанно и последовательно. Книга перекидывает «мостик» от иррационального и якобы стихийного мира организационных и личностных мифов, привычек и трактовок к вполне рациональной системе управления ими.

Как и все предыдущие публикации автора, это не учебник и не справочник готовых ответов и схем в стиле «подставь

свое значение». Эта книга — для людей и про людей. Она не содержит оценок и не делит окружающих на плохих и хороших, правильных и неправильных, эффективных и неэффективных, более ценных и менее значимых. Автор беседует с думающим, любопытным и иронически настроенным читателем на темы, интересные обоим. В книге нет прописных истин, а потому ее легко читать. Первая глава — о личностных типах — читается как детектив, вторая — о корпоративных культурах — как приключения. А третью главу не разрешил публиковать издатель, чтобы и другим авторам было о чем писать. Книга противопоказана только людям без чувства юмора. Всем остальным рекомендована для неспешного употребления внутрь.



# Введение

Самое захватывающее чтение для любого человека – это чтение о себе. Вся мировая художественная литература тому свидетельство. Автор рассказывает о каком-то вдохновившем его сюжете или о своей фантазии, а читатель далее уже находит или не находит себя в прочитанном. Если находит и в нем рождается эмоциональный отклик, то произведение нравится. Если нет – то нет. В отношении греха тщеславия мы все устроены одинаково.

Воздействие литературы на умы при этом настолько велико, что тираны всех мастей нередко, приходя к власти, сжигали книги, чтобы сознание населения было чистым и впитывало пропаганду в качестве основного содержания. Еще в четвертом столетии до нашей эры в Древнем Китае император воинственного государства Цинь, подчинившего себе Поднебесную на некоторое время, провозглашал полезными только два вида деятельности: войну и сельское хозяйство. Книги же, как научные и художественные, так и летописи, включая наследие Конфуция, были сожжены по прямому указу – поскольку читающий мужчина становится плохим воином<sup>1</sup>. С тех пор эта социальная эстафета передается из поколения в поколение и воспроизводится с упорством,

---

<sup>1</sup> Фицджеральд Ч. П. История Китая // глава 3. – М.: Центрполиграф, 2008.

достойным лучшего применения. Любые возникшие у читателя аналогии остаются на его совести, а я просто хочу подчеркнуть, что впору вместо популярного мема «ты то, что ты ешь» вводить более адекватный для человека разумного: «ты то, что ты читаешь».

Доступность информации в нынешние времена породила массу мусора, засоряющего неразборчивые головы настолько, что в них уже сложно поместить что-то еще. При этом стремление каждого человека найти в прочитанном какое-то отражение себя самого остается. Среди околонучной литературы, доступной для понимания широкому кругу лиц, наибольшей популярностью пользуются книги из серии «Познай себя», где автор упоенно делится инсайтами, накрывшими его в процессе самокопания. Если же книга снабжена еще и несколькими выдернутыми из контекста цитатами кого-то из «состоявшихся членов общества», то у нее есть все шансы стать мировым бестселлером и значительно превзойти тиражи изданий мастеров слова.

Есть один феномен, который ясно обозначил в своих трудах и доказал на примерах американский психолог и психоневролог, создатель поведенческой экономики, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман. Оказывается, мозг человека – очень ленивая субстанция. И несмотря на гордое название *sapiens*, не очень-то хочет съезжать с накатанной колеи крайне простых ответов даже на очень сложные вопросы. Людям свойственно раскрашивать мир в черно-бе-

лый цвет по природе своей, а для того, чтобы увидеть его многоцветность, многообразие, требуется серьезная работа, которую мозгу делать ужасно лень. Эта цикличная инерционность эволюционно встроена в людей в качестве защиты от ненужных рисков. Но она же подталкивает человечество к выбору стратегии поведения по принципу «ошибки выжившего»<sup>2</sup>.

Люди тем охотней считают какое-то событие или суждение истинным, чем более простым был путь к нему. Канеман ввел понятия доступности и репрезентативности в применении к поведению людей. В его трактовке этих популярных терминов доступность – это склонность людей переоценивать вероятность события, если примеры подобного рода легко приходят в голову. Репрезентативность – это склонность оценивать вероятность события исходя из того, в какой степени это событие соотносится с подходящей психической моделью (например, с профессией или национальными, семейными, групповыми образцами поведения). И когда простой ответ найден, вся иная информация будет трактоваться только как обоснование уже вынесенного суждения<sup>3</sup>. Это

---

<sup>2</sup> «Ошибка выжившего» – это систематическая ошибка отбора на основе оперирования доступными данными («выжившими») при отсутствии данных по «невыжившим». Термин взят из историй времен Второй мировой войны, когда конструкторы вносили улучшения в конструкцию самолета исходя из анализа пробоев и прочих поломок, о которых сообщали вернувшиеся на базу летчики. В то время как критичными были поломки тех самолетов, которые не вернулись.

<sup>3</sup> *Kahneman D. Thinking fast and slow.* В русском переводе книга называется

свойство людей может быть активно использовано при манипулировании, потому что поведение и акт совершения выбора управляются все тем же стремлением к наиболее простым решениям. Я вовсе не призываю искать сложное решение там, где этого не требуется. Однако знать о встроеной при «базовой сборке» ловушке собственного ленивого сознания нужно.

Поведение людей – это основной ресурс и основная угроза для жизни любой социальной системы. Инженеры хорошо знают, какие риски несет ослабление «защиты от дурака» в конструкции. То есть при каждом проектировании изначально предполагается некий контур защиты изделия от некомпетентного пользователя или от вандала. Оголенные провода убираются в изолирующий чехол, многие кнопки надо нажать несколько раз, чтобы сработал необратимый запуск процесса, и даже при попытке удаления какого-то файла компьютер неоднократно спросит своего хозяина, насколько тот в здравом уме и трезвой памяти, прежде чем выполнить команду.

В то же время правильно настроенная мотивация способна побудить людей совершать чудеса – с точки зрения открытий или производственных достижений, поскольку именно внутренний мотив управляет поведением, заставляя своего

---

«Думай медленно, решай быстро». Перевод названия содержит такую сокрушительную неточность, что советуя всем, кто читает по-английски, знакомиться с этим впечатляющим трудом в оригинале. А то мало ли что... Переводчик явно сторонник простых решений.



хозяина добиваться поставленной цели. И если в социуме: государстве, городе, на предприятии, в группе, семье – есть понимание мотивов его членов, то управление ими уже, что называется, дело техники. Одновременно знание собственных мотивов и инструментов управления ими позволяет людям избегать внешних манипуляций и принимать правила чужой игры осознанно, с пониманием своей выгоды и выстраиванием адекватной защиты от чужого воздействия.

В книге мы с вами рассмотрим различные инструменты, позволяющие управлять собственным поведением и прогнозировать поведение других людей, а также я покажу наиболее эффективные практики в управлении «мягкой системой»<sup>4</sup> предприятия – корпоративной культурой – сквозь призму нового знания.

Ссылки и сноски, размещенные внизу страниц, имеют самостоятельную ценность, так как содержат не только указание источников информации, но и рассуждение о них. Эклектичность использованных источников – книг, статей, фильмов, интернет-мемов – сделала составление отдельного библиографического списка бессмысленным, но точность цитирования это не отменяет.

---

<sup>4</sup> «Мягкие системы» – термин, введенный в 1972 г. англичанином П. Чеклендом для обозначения особенностей управления неструктурированными проблемами в меняющейся среде.

# Глава 1

## Альтернатива «кнуту» и «прянику» в управлении людьми

*Люди называют судьбой те события своей жизни, между которыми не могут выстроить причинно-следственную связь.*

*#Мысли мудрой лисы*

Поведение людей и прогнозирование их поступков всегда находятся в фокусе внимания руководителя любого уровня иерархии. Президент страны, мэр города, директор завода, руководитель отдела, менеджер проекта, бригадир – все они объединены в стремлении понять мотивы подчиненных им людей, предугадать их намерения и использовать эти знания в целях эффективного управления вверенным объектом.

Самый надежный способ – внушить людям веру в правильность принципов и регламентов того социума, в котором они существуют. Если созданный миф о справедливости и оптимальности действующего порядка проглочен большинством, то дальнейшие предписанные действия всех членов просто связываются с корневым мифом в общую причинно-следственную связь. В этом основа любого менеджмента, управления. Мифология – это всегда упаковка чьего-то желания сделать собственные правила игры непреложными

для всех и капитализировать выгоды такой трансформации. Любой миф изначально обслуживает чьи-то конкретные и вполне меркантильные интересы. Потом, по мере развития мифа, уже бывает нелегко понять его источник и причины возникновения. Однако версии о мотивах, побудивших бенефициаров мифа его запустить, стоит внимательно проработать. Возможно, после этого в вашей жизни убавится романтики, но, скорее всего, материальных и эмоциональных потерь тоже станет поменьше.

Выяснение мотивов другого человека – основа любой коммуникации. Для реализации этой цели используются самые различные инструменты: интервьюирование, тестирование, проективные методики, провокационные вбросы, интриги, опрос бывших коллег и знакомых, шпионаж за частной жизнью подозреваемого... Эти инструменты можно разделить на оценочные и безоценочные. Оценочные предполагают наличие некой нормы – и тогда исследование мотива другого человека включает в себя понимание, насколько он может отклониться от социально принятого поведения при реализации своего мотива. Следователи могут рассказать на эту тему много интересного, но любители детективов зря замерли в ожидании – в книге я намеренно буду избегать оценочных практик. Несмотря на то что довольно большое количество предприятий в России склонны использовать так называемый детектор лжи при отборе сотрудников с целью прогнозирования их поведения, я полагаю, что норма – это

такой же миф, как и все прочие. А потому она зависит от контекста и персоны «нормировщика». Именно поэтому в качестве базовой методики книги я выбрала безоценочный подход прогнозирования поведения людей, основанный на валидном и надежном инструменте – MBTI, позволяющем понять мотивы и поступки людей, исходя из их предпочтений.

## **1.1. Как отличить вкусное от полезного. MBTI: теоретическая основа**

В первом разделе я хочу рассказать о методике MBTI таким образом, чтобы у читателя сразу возникло понимание самой конструкции этого изящного инструмента. Наверное, проще было бы сначала дать несколько ярких примеров человеческого поведения, а затем уже разобрать их с точки зрения проявления тех закономерностей, о которых рассказывает методика. Так, например, делают в популярной в России соционике: мертвых героев и вымышленных персонажей описывают художественно, и далее люди уже относят себя к какому-то из полюбившихся им характеров. Нередко доводилось наблюдать менеджеров корпораций, которые всерьез выясняли, насколько каждый из них Робеспьер или Штирлиц, и при этом оставались на своих рабочих местах, а не были госпитализированы в клинику невротических расстройств.

Но MBTI – не соционика. Это логичная и стройная теория, положения которой имеет смысл не запоминать, а понимать. Умение вывести формулу, а не зазубрить ее, отличает человека, знающего математику, от случайно проходившего мимо этой точной науки обывателя. Точно так же уме-

ние «вывести формулу человека», а не запомнить описание поведения какого-то типажа разной степени художественности, отличает тех, кто умеет пользоваться MBTI, от любителей интернет-тестов наподобие «Каким цветком вы были в прошлой жизни?». Сама история создания методики настолько интересна, что читается как роман. У внимательного читателя есть возможность в этом убедиться.

## Про методику

Основой методики MBTI служит классификация Карла Юнга, разделившего в 1920 г. различные группы людей по главным архетипам (совокупности инстинктов). Основой типологии выступают различия в стилях поведения, определенных набором предпочтений. Под предпочтением подразумевается свободный выбор поведения, который делает человек на базе иерархии четырех функций мышления. Иерархия функций мышления и определяемое ею поведение характеризуют тот или иной психологический тип. При этом следует иметь в виду, что ни один из психотипов не важнее любого другого.

Методика безоценочная, не предназначена для отделения «нормы» от «не нормы» и не предполагает иного использования, кроме как объяснения добровольного поведения здоровых в психическом плане людей. Она не используется в

клинической практике (в отличие от теста ММПИ<sup>5</sup>, например), но помогает при командообразовании, выяснении мотивов разных людей, в решении производственных и межличностных конфликтов и т. д.

Важно, что методика была основана на признании особенностей поведения отдельных личностей как врожденных характеристиках. Люди уникальны, и ни Юнг, ни Кэтрин Бриггс, а потом Изабель Бриггс-Майерс не ставили своей целью загнать их внутрь какой-то схемы. Задача была исследовательская – понять и предсказать поведение других людей исходя из их натуры, а не мнения оценивающего. Однако есть – согласно гипотезе Юнга – врожденные особенности, которые определяют тип личности. Эти особенности касаются того, как именно люди собирают информацию об окружающем мире и как ее обрабатывают.

Для сбора информации Юнг выделил две функции мышления. По одной из них человек получает информацию через факты, детали, события, опыт – «глаза говорят мозгу, что видеть», по меткому выражению современных американских методологов из CAPT<sup>6</sup>. По другой – «мозг говорит глазам,

---

<sup>5</sup> ММПИ – Minnesota Multiphasic Personality Inventory – личностный опросник, разработанный в конце 1930-х – начале 1940-х гг. в Университете Миннесоты Старком Хэтэуэем и Джоном Маккинли. Тест позволяет выявить психопатологию. В СССР и РФ пользуются его адаптированным вариантом, адаптация была проведена доктором психологических наук, профессором Л. Н. Собчик.

<sup>6</sup> CAPT – Center for Applications of Psychological Type ([www.capt.org](http://www.capt.org)) – организация, созданная Изабель Бриггс-Майерс для осуществления исследовательской,

что видеть», и информация приходит через инсайты, образы, сны. Первый способ сбора информации называется **Sensing** и обозначается буквой **S**. Второй – **Intuition** и обозначается буквой **N**. Русский перевод называет первый способ опытом, а второй – интуицией. Оба способа сбора информации есть у каждого человека, но по тому, какой именно способ он задействует чаще, какому способу склонен больше доверять, люди условно делятся на S- и N-людей.

Среди американских методологов MBTI популярна легенда, что вся методика возникла от того, что Кэтрин Бриггс много лет пыталась понять своего зятя, мужа Изабель, юриста по фамилии Майерс. Кроме фамилии, в истории не сохранилось более никаких подробностей об этом человеке, но зато осталась прекрасная методика, помогающая понять истинные мотивы другого человека, а не те, которые мы склонны ему приписывать, взяв собственные ощущения в качестве основы. Кэтрин и Изабель были N, а мистер Майерс был S – в общем, им было, что согласовывать, потому что на мир они смотрели по-разному.

Собрать информацию недостаточно для дальнейших действий, ее нужно обработать. Обработку информации люди производят с помощью еще двух функций мышления – путем выстраивания причинно-следственных связей (**T – Thinking**) или отбора ее на основе эмоционального отношения к собранному (**F – Feeling**). Каждому человеку свой-

---

образовательной и сертификационной деятельности MBTI.



ственно пользоваться обоими способами, но какой-то они задействуют чаще. Есть такая ловушка нашего сознания: одновременно по поводу одного и того же факта или инсайта люди могут либо испытывать эмоцию, либо рационализировать этот факт или инсайт. Одно может быть после другого, но невозможно оба способа обработки информации задействовать одновременно. В каждый момент времени мы либо ищем причинно-следственную связь, либо эмоционируем. Так устроен человеческий мозг. И эта особенность очень активно используется в позитивных практиках, например в управлении гневом, когда кипящему эмоцией человеку предлагается посчитать до десяти, и эмоция гарантированно снизится в своем градусе. Но и манипуляторы отлично знают, что, если хочется, чтобы человек поглупел и не увидел скрытых смыслов, надо его либо разозлить, либо обрадовать – и на пике эмоции он примет решение в пользу манипулятора и во вред себе.

Итак, **четыре функции мышления – две для сбора информации (S–N) и две для обработки (T–F) –** находятся на иерархической лестнице. Их положение в иерархии определяет поведение человека, его психологический тип – это открытие Юнга, лежащее в основе его архетипов (рис. 1.1).

Две функции предназначены для *сбора* информации, поэтому их относят к воспринимающей функции в целом

Воспринимающая функция	
Ощущение (S)	Восприятие деталей и текущей реальности
Интуиция (N)	Восприятие паттернов и будущих возможностей

Две функции предназначены для *организации* информации и принятия решений, это функция суждения

Функция суждения	
Думание (T)	Решение основано на принципах и логической последовательности
Чувствование (F)	Решение основано на ценностях и последствиях для людей

**Рис. 1.1.** Динамическая основа психологического типа

При этом и К. Юнг, и далее К. Бриггс и И. Бриггс-Майерс заметили, что следует учесть темперамент человека – его **экстравертированность (Е)** или **интровертированность (И)**.

Однако Юнг в основном исследовал поведение экстравертов, полагая, что интровертированность – это почти болезнь,

социопатия. Тем удивительнее, поскольку сам-то Юнг был интровертом. Впрочем, понять, почему он так считал, уже не удастся: возможно, надо было бы пригласить тень Зигмунда Фрейда для освещения темных уголков души Юнга, однако это уже далеко за рамками предмета обсуждения данной книги.

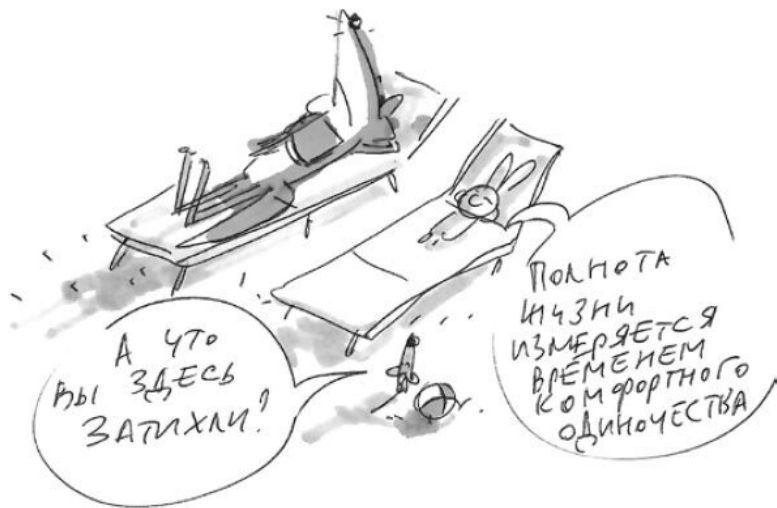
А вот интроверт Кэтрин Бриггс с помощью дочери, экстраверта Изабель Майерс, поняла, что темперамент очень влияет на поведение человека, вплоть до невозможности предугадать его намерения, если не знать тип темперамента. Ничего не скрывающие о себе экстраверты – отличный объект исследования, поскольку наблюдаемое поведение и артикулируемые предпочтения обычно совпадают.

Не так у интровертов. Они доминантную функцию мышления, стоящую на верхней ступеньке внутренней иерархии, оставляют для себя. А с миром предпочитают общаться через вторую функцию – субдоминанту.

И тогда пара психологов добавила **четвертую дихотомию – J (judging) / P (perceptive)** – чтобы в самой «формуле психотипа» показать, через какую функцию наблюдаемый человек предпочитает общаться с внешним миром и какая функция у него главная (доминанта), а какая стоит на втором месте (субдоминанта). Если вовне обращена функция сбора информации, то последняя буква – P (от perception – «восприятие»). Потому что главное для P-человека – воспринять разнообразную информацию о мире. А если с ми-

ром человек взаимодействует через функцию обработки информации, то последняя буква в формуле его подтипа будет J (от judging – «суждение»). Ведь для такого J-человека важно сначала выработать некую схему, суждение – а потом уже в нее вставить все то, что удалось собрать.

Экстраверт при этом сразу демонстрирует через общение с внешним миром свою доминанту. А интроверт показывает субдоминанту, а главное для него предпочтение находится в скрытом для наблюдателя пространстве – внутри.



# Иерархия функций мышления

Это гениальное открытие позволило создать 16 подтипов (вместо юнговских восьми), описывающих с высокой точностью поведенческие предпочтения людей (табл. 1.1).

До трудов К. Бриггс и И. Майерс не было этих двух букв в конце «формулы человека»: J – P. А потому все более поздние корректные работы «про психотипы», использующие те же самые четыре пары дихотомий, содержат ссылку на MBTI, а не только на Юнга. У Юнга было восемь архетипов (EST, IST, ESF, ISF, ENT, INT, ENF, INF), основанных на трех дихотомиях. У Бриггс и Майерс – 16, поскольку добавилась последняя пара.

Их аббревиатуры учитывают способы сбора и обработки информации по четырем функциям мышления, экстравертированность или интровертированность и особенности взаимодействия с внешним миром: ESTJ, ISTJ, ESTP, ISTP, ESFJ, ISFJ, ESFP, ISFP, ENTJ, INTJ, ENTP, INTP, ENFJ, INFJ, ENFP, INFP.

Таблица 1.1. Иерархия функций мышления в зависимости от психологического типа ISTJ

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
1. Сенсорика <sub>д</sub> (доминанта) 2. Логика <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Чувствование <sub>ел</sub> (третичная). 4. Интуиция <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Сенсорика <sub>д</sub> (доминанта). 2. Чувствование <sub>е</sub> (субдоминанта). 3. Логика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Интуиция <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Интуиция <sub>д</sub> (доминанта). 2. Чувствование <sub>е</sub> (субдоминанта). 3. Логика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Сенсорика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Интуиция <sub>д</sub> (доминанта). 2. Логика <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Чувствование <sub>ел</sub> (третичная). 4. Сенсорика <sub>е</sub> (четвертичная)
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
1. Логика <sub>д</sub> (доминанта). 2. Сенсорика <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Интуиция <sub>ел</sub> (третичная). 4. Чувствование <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Чувствование <sub>д</sub> (доминанта). 2. Сенсорика <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Интуиция <sub>ел</sub> (третичная). 4. Логика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Чувствование <sub>д</sub> (доминанта). 2. Интуиция <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Сенсорика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Логика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Логика <sub>д</sub> (доминанта). 2. Интуиция <sub>с</sub> (субдоминанта). 3. Сенсорика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Чувствование <sub>е</sub> (четвертичная)
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
1. Сенсорика <sub>с</sub> (доминанта). 2. Логика <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Чувствование <sub>ел</sub> (третичная). 4. Интуиция <sub>д</sub> (четвертичная)	1. Сенсорика <sub>с</sub> (доминанта). 2. Чувствование <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Логика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Интуиция <sub>д</sub> (четвертичная)	1. Интуиция <sub>с</sub> (доминанта). 2. Чувствование <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Логика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Сенсорика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Интуиция <sub>с</sub> (доминанта). 2. Логика <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Чувствование <sub>ел</sub> (третичная). 4. Сенсорика <sub>е</sub> (четвертичная)
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
1. Логика <sub>с</sub> (доминанта). 2. Сенсорика <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Интуиция <sub>ел</sub> (третичная). 4. Чувствование <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Чувствование <sub>с</sub> (доминанта). 2. Сенсорика <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Интуиция <sub>ел</sub> (третичная). 4. Логика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Чувствование <sub>с</sub> (доминанта). 2. Интуиция <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Сенсорика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Логика <sub>е</sub> (четвертичная)	1. Логика <sub>с</sub> (доминанта). 2. Интуиция <sub>д</sub> (субдоминанта). 3. Сенсорика <sub>ел</sub> (третичная). 4. Чувствование <sub>е</sub> (четвертичная)

Е – экстравертированная функция, I – интровертированная функция, Е/І – нет единства мнения о направленности функции.

Эффективное управление людьми, любое конструктивное взаимодействие между ними возможно только в том случае, если они могут договориться, не настаивая на правильности только своей позиции. К сожалению, на практике у нас часто получается «разговор слепого с глухим», что приводит как минимум к таким негативным последствиям:

- возникновению внутригрупповых, межличностных и межгрупповых конфликтов (в случае несовпадения интересов);
- замедлению течения бизнес-процессов там, где допустима вариативность решений;

- неэффективным производственным коммуникациям (пустым многочасовым совещаниям, спорам с поиском общей «истины» и пр.);
- непродуктивной текучести квалифицированных кадров;
- неэффективному использованию отдельных работников;
- сложности разработки долговременных стратегических планов взаимодействия между отдельными подразделениями многофункциональных организаций;
- этническим, расовым, национальным конфликтам, не учитывающим превалирующую на территории данной страны мозаику психологических типов, и т. д.

Учет специфики различных психотипов особенно актуален сейчас, когда привычные менеджерские инструменты офлайн-управления проходят массовую проверку на прочность в связи с тотальным уходом компаний в онлайн и дистанционное управление. Воздействие голосом (говори громче и настаивай на своем) в удаленном формате уступает (наконец-то!) смысловому наполнению коммуникации. Любой неубедительный спикер, независимо от статуса, понимает, что дистантного собеседника, в отличие от очного, невозможно «держать за пуговицу», выгружая в него речь – тот просто отключит звук и займется своими делами. Но утомительные ежедневные zoom-конференции могут превратиться в 10–15 минут уточнения сути задач и параметров контроля, если участники понимают особенности восприятия

одной и той же информации друг другом.

## Различия и сходство

Кратко (на уровне наблюдаемого поведения) различия между людьми можно обозначить следующим образом:

- **экстраверты – интроверты:** первые черпают энергию в общении с людьми, могут поддержать любую беседу, воспринимают информацию по мере поступления, контактны; вторые нуждаются в уединении для обработки информации, хотя чисто внешне они могут не иметь видимых проблем в общении;

- **опыт – интуиция:** первые принимают решения, исходя из каждодневного практического опыта, собственного и окружающих, не склонны фантазировать; вторые полагаются на внутренний голос, предчувствия, мало соотнося их со стереотипами поведения в подобных ситуациях (поступают не «как принято», а «по наитию»);

- **логичность – чувство:** первые в обработке информации и принятии решений опираются на простую логику, объективность, рационализируют причинно-следственные связи, действуют по четким законам и правилам; вторые руководствуются чувственными категориями, им присущи субъективизм и гуманность, принятие решений на основе внутренней этики;

- **суждение – восприятие:** (именно эта пара была до-



бавлена в основную классификацию Майерс и Бриггс, иногда переводят как «рассудительность – импульсивность»): первые планируют свои действия и стараются придерживаться выработанного плана, схемы, модели поведения; вторые предпочитают спонтанность и сохраняют широкий спектр вариантов действий в зависимости от обстоятельств.

Для упрощения использования методики в прикладных целях последователь теории Юнга и методики МВТИ американский социолог Д. Кейрси<sup>7</sup> выделил четыре ведущих двухбуквенных психотипа, каждый из которых далее «добирал» оставшиеся шесть букв, распадаясь на четыре подтипа. В результате все 16 психологических портретов были разделены на «четверки», имеющие между собой выраженные общие свойства и различаемые по поведению в сравнении с другой «четверкой» подтипов. То есть начинающий пользователь методики мог понять основные характеристики каждого из генерализованных подтипов и далее спокойно использовать их на практике, не совершая грубых поведенческих ошибок. А углублять свои знания, двигаясь в детали подтипа, стал бы по мере наработки практики и возникновения такой необходимости. Несмотря на все недостатки обобщений, проведенных Д. Кейрси (что неоднократно становилось повесткой дискуссий с И. Майерс), я приведу далее описания четырех архетипов (И. Майерс их называла «темпера-

---

<sup>7</sup> Об адаптированной методике Кейрси читатель может узнать в книге: *Овчинников Н. В. Узнай свой тип.* – М., 1994.

менты»), чтобы создать возможность для использования методики, что называется, *ad hoc*<sup>8</sup>.

Генерализованные архетипы<sup>9</sup> имеют следующие обозначения: SP, SJ, NF и NT. В зависимости от особенностей характерологических проявлений того или иного архетипа возможны следующие подтипы: ESFP, ISFP, ESTP, ISTP; ESFJ, ISFJ, ESTJ, ISTJ; ENFJ, INFJ, ENFP, INFP; ENTJ, INTJ, ENTP, INTP.

Общие характеристики типа, в принципе, верны и для подтипа, но особенности личности накладывают свой отпечаток на инверсионные возможности проявления. Процентное соотношение<sup>10</sup> представителей всех основных архетипов в России примерно следующее: 30 % – SP, 40 % – SJ, 25 % – NF, 5 % – NT. Особенности региона могут влиять на соотношение. Например, в районах пионерного (экстремально-

---

<sup>8</sup> *Ad hoc* – буквально при переводе с латыни означает «для этого случая», но у менеджеров этот мем служит обозначением немедленных действий.

<sup>9</sup> Двухбуквенные обозначения Кейрси отличаются от архетипов Юнга, но имеют ту же основу – попытку сразу показать иерархию функций мышления. Однако по двухбуквенным архетипам Кейрси понять, как именно носитель отбирает информацию и обрабатывает ее, можно только по двум критериям из четырех – NF и NT. Два других архетипа, объединяющие всех, у кого при сборе информации преобладает опыт (и которые составляют большинство практически в любой стране), не несут сведений о способе обработки информации. Поэтому у невнимательного пользователя могут быть ошибки при прогнозировании поведения другого человека. Я все же рекомендую использовать классическую теорию MBTI (на основе табл. 1.1) для целей менеджмента.

<sup>10</sup> Овчинников Н. В. Узнай свой тип. – М., 1994.

го) освоения представителей типа SP может быть больше (до 50 %), в научных центрах бывает несколько выше средней доля NT (до 7–10 %), в староосвоенных районах «красного пояса» доля SJ иногда доходит до 60–70 %.

# **1.2. Алгебра человека или формула любви? Краткие характеристики психологических типов**

## **Тип SJ**

Основные характеристики людей этого типа – надежность, стабильность, сохранение традиций (если кто-то из года в год организует новогодние корпоративы и огорчается, что пандемия отменила традиционный праздник, – будьте уверены, это человек типа SJ). Дело для SJ превыше всего, главная мотивация связана с выполнением взятых на себя обязательств.

Оборотная сторона медали – следование традициям до конца (система уже требует нового этапа развития, а SJ тормозит процесс, поддерживая самодостаточный бюрократизм). Людям типа SJ понятны отношения «начальник – подчиненный», и они могут успешно выступать в обеих ролях. В своем желании быть полезными SJ как будто созданы для нужд социальных структур, членами которых они являются. Осознание нужности кому-то – стержень людей данного типа. Для SJ характерны «родительские», «опекунские» роли. Люди этого типа часто выступают основателями, чле-

нами или сторонниками разнообразных общественных организаций (клубов, партий, ассоциаций и т. д.). Для них много значат титулы и звания, материальные поощрения – как признание их нужности. И если кого и мотивирует карьера в вашей компании, то это именно представителей данного архетипа (см. главу 2). Три других архетипа имеют совсем другую мотивацию, о чем ниже.

SJ – враг перемен и любых революций. Важным для них является поддержание справедливости на основе выполнения строгих правил. SJ берет на себя завершение любой не доведенной до конца работы, даже если он и так перегружен. Поэтому чувство долга может привести людей этого типа к истощению физических и психических сил, глубокой депрессии, «выгоранию» и даже проблемам со здоровьем, ибо те, кто гибнет от инфарктов за рабочим столом, увы, относятся именно к данному архетипу.

Часто люди этого типа прячутся за строгой, недоступной маской и лишены благодарности со стороны тех, кого они опекают. Тем не менее люди типа SJ нуждаются в постоянном признании своих бесспорных заслуг, хотя на словах отрицают подобную зависимость. Стремление быть всегда правым и получать общественное признание своей правоты нередко заводит SJ в глубокое конфликтное болото нездоровых отношений, где все хотели «причинить добро» и все остались обиженными. Людям этого типа свойственна уверенность в том, что окружающие должны действовать по тем

же правилам, что и они сами, – в этом часто корень внутрисуппсовых конфликтов. «Правила игры» SJ соблюдают строго, все операции завершают в срок и не обманывают партнеров.

Однако отрицательные качества SJ – другое проявление его положительных качеств: SJ может «навесить ярлыки» на своих сотрудников, и его будет очень сложно переубедить; он будет противиться коренным переменам; его сложно победить (убедить) в споре – не потому, что он прав, а потому, что SJ считает себя правым; он склонен «раскрашивать» жизнь в черно-белые цвета. Но без основного «стержня» – SJ – организация может стать непредсказуемой, изменчивой и неустойчивой.

## Тип NT

Людей данного типа меньше всего – 5–10 % населения (вне зависимости от конкретной страны). Их цель – абсолютная компетентность. NT свойственна тяжелая для всех других архетипов особенность измерять степень принадлежности собратьев к виду *Homo sapiens* по выраженности интеллектуальных способностей. Под интеллектом NT понимают самомотивацию людей, умение выполнять наилучшим и наиболее экономичным способом разнообразные действия в изменяющихся условиях. NT всегда сомневается в том, что 90 % остальных людей считают непреложной истиной, при-

чем сомнение в себе для NT – лишь частный случай представления о всеобщей относительности. В идее о том, что все способно изменяться и можно на одну и ту же вещь посмотреть с десяти различных точек зрения (и ни одна из них не будет ни правильной, ни неправильной), NT видит источник личной власти, а в ней у них обычно нет недостатка.

Самый верный способ смертельно оскорбить NT – обвинить его в недостаточной компетентности. И я бы не советовала обижать NT, если это не часть хитрого плана, потому что поговорка «я не злопамятный, я просто злой и у меня хорошая память» – именно про данный архетип. NT найдет, как покарать врага, даже двадцать лет спустя – не из-за мстительности, а из-за понимания, что власть не принадлежит народу, она всегда принадлежит кому-то одному, и этот один – сам NT. Люди этого типа стараются знать все обо всем; меняя специальности, пытаются каждую из них постичь в совершенстве. Отсюда – проблемы в межличностных отношениях: NT могут либо считать всех вокруг недостаточно умными и, соответственно, не тратить на них свое время; либо пытаться судить всех по собственной ценностной шкале и добиваться совершенной работы от своих сотрудников – «по своему образу и подобию», что вызывает естественное раздражение.

NT обычно не участвуют в открытых конфликтах, считая это ниже собственного достоинства, а просто «отходят в сторону», предпочитая исследовательскую работу выясне-

нию отношений. Этим они часто еще больше настраивают окружающих против себя, поскольку остальные воспринимают подобное поведение как проявление высокомерия, амбициозности и пренебрежения общественным мнением. Что не лишено оснований, так как язык у NT не менее острый, чем его ум, а «общественное мнение» их интересует либо как объект их исследования, либо как вброс для провокаций, на которые они большие мастера. NT всегда лидеры, но крайне редко менеджеры (в отличие от SJ, способного быть в двух ролях одновременно, особенно если лидерство не связано с принятием на себя рисков).

Однако без достаточного количества NT в коллективе невозможны «прорывы» в работе, новые, неочевидные пути повышения эффективности деятельности, грамотное стратегическое планирование деятельности фирмы в меняющихся условиях.

## **Тип SP**

Основной характеристикой людей данного типа является стремление к свободе, понимаемой как возможность следовать своим стремлениям и импульсам. Они предпочитают процесс действия конечному результату. Идеал для этих людей – делать то, что хочешь, когда хочется это делать. Прошлое их не волнует, завтрашний день не вдохновляет, они живут в постоянном «сегодня», а потому умеют эффективно



но решать те задачи, которые требуют немедленного реагирования. Люди типа SP никому ничего не должны, ничем не связаны и ни от кого не зависят.

Для SP могут быть приемлемы объяснения типа: «Я так хочу», «Мне не хочется», а также действия на основе каприза, настроения на любом уровне иерархии – от управления небольшим коллективом до менеджмента государственных корпораций, где они часто играют роль харизматичного лидера, но редко бывают основными фигурами влияния.

Тип SP старается не принимать близко к сердцу возникающие серьезные проблемы, что служит ему универсальной психофизической защитой в ситуациях, когда представители иных типов могут быть совершенно раздавлены. Поэтому у более впечатлительных архетипов может возникнуть ощущение предательства со стороны SP, однако это не так: SP никого не предадут, потому что никому не принадлежат и не берут на себя никаких обязательств. Одновременно они сами требуют абсолютной личной преданности от окружения, не гнушаясь слежкой за приближенными, чтобы убедиться, что «граница на замке».

Тип SP относится к работе как к некоторой «игре», правда, без определенных правил. Отношение к финансам разнообразное: от «жизни на широкую ногу» до неприхотливой «краюшки хлеба» при отсутствии средств.

Следует иметь в виду, что долгое общение с SP представителей иных типов способно утомить и в коллективе может

резко измениться настроение: от общего восхищения «оптимистичным обаяшкой» SP до поголовного раздражения из-за не оправдавшегося ожидания, что SP поставит перед собой четкую цель и начнет действовать. Из-за присущего SP свойства рисковать, не просчитывая варианты, они часто попадают в неприятные ситуации, трактуя их как несчастливые случайности (поскольку наличие закономерности они проследить не в силах).

Лидерские качества типа SP проявляются в ситуациях, когда счет идет на секунды и требуется мгновенное реагирование. SP успеет осуществить действия, пока другие люди только, что называется, «разворачивают корпус». А вот насколько эффективными были действия, станет ясно уже после окончания ЧП. Спонтанно действующий SP может оказаться в положении «непредсказуемого» лидера, что усложняет сотрудничество. В обыденных ситуациях эти люди быстро теряют интерес как к собственному лидерству, так и проблемам возглавляемого предприятия. Следовательно, лидер типа SP нуждается в мощной команде поддержки иных типов, способных просчитать варианты, закрепить успехи SP, действовать последовательно и целеустремленно.

## **Тип NF**

Основная роль представителей данного типа заключается в посредничестве и постоянном поиске смысла жизни. Часто

духовность сочетается в них с религиозностью, но, в любом случае, их природные навыки служат для установления контактов с людьми и между людьми. Им понятны цели представителей типов SP, SJ и NT, хотя NF могут и не разделять подобные взгляды. В то же время они способны прояснить представления SP для SJ, SJ для NT, NT для SJ и SP, поскольку самая значимая ценность для NF – гармония человеческих отношений, а потому из них получают идеальные «социальные переводчики». Все, что требует настройки на человеческую душу, получается у них очень хорошо именно потому, что основной инструмент, камертон такой настройки – они сами.

Однако цели самих NF могут быть не ясны для представителей иных типов, поскольку часто цель их жизни обозначена как «всегда иметь в жизни цель». Этот бег по кругу собственной рефлексии может быть невероятно утомительным для представителей всех остальных архетипов, но только не для NF. Если для SJ цель жизни – в выполнении взятых на себя обязательств, для NT – в бесконечности процесса познания мира, для SP – в самом факте проживания жизни во всем ее разнообразии, то для NF «жизнь без смысла не имеет смысла».

Чтобы для самих себя уяснить, что они собой представляют, NF на пути непрерывного поиска и совершенствования затрачивают массу энергии, играя разнообразные роли. NF – всегда актер, какова бы ни была его профессия. Но

и большинство профессиональных актеров – это представители типа NF. В атмосфере доброжелательных зрителей и непрерывного потока похвал NF просто расцветают и способны свернуть горы. В случае недооценки результатов их деятельности (если, например, начальник типа SJ замечает только недостатки подчиненного ему NF и ругает его за них, а успехи не отмечает, считая их вполне разумеющимися – в рамках получаемой заработной платы) NF испытывают постоянный дискомфорт. Мысль о том, что их «не любят», для них невыносима, и они замыкаются в себе или стараются сменить коллектив.

Однако нужда в постоянной похвале нередко провоцирует NF слишком «заигрываться» в изображении жертвы, принесшей на неблагодарный алтарь чужих нужд самое ценное, что у него было, – свою жизнь, и тогда представитель данного архетипа рискует превратиться в глазах окружающих в вечного нытика, общения с которым будут избегать даже близкие. Как написал в одном из своих скетчей Слава Сэ<sup>11</sup>: «Он так часто вопрошал “за что?”, что отучил звонить даже собственную мать».

Внешне зависимые от окружающих, ориентирующиеся в собственной деятельности на решение проблемы спасения ближнего своего (или всего человечества), NF хорошо знают, «с какой стороны у бутерброда масло», и в итоге заботятся лишь о себе, пытаясь увидеть, словно в зеркале, в изме-

---

<sup>11</sup> Слава Сэ. Сантехник. Твое мое колено. – М., 2013.

нениях отношений с окружающими отражение своего собственного неповторимого лица.

Лидера типа NF можно назвать катализатором. В присутствии NF открываются и развиваются самые скрытые таланты.

Тип NF чаще встречается среди женщин, чем среди мужчин.

Итак, из описания четырех архетипов очевидно, что *для эффективного функционирования компании необходимо адекватное представительство всех четырех типов.*

Конкретное процентное соотношение весьма контекстно, но в целом чем более короткие процессы с большим количеством «внезапностей», тем больше будет процент SP среди персонала. Логистика, таможенное брокерство, ретейл, силовые структуры, микрокредитование, дорожно-ремонтные работы, полевая медицина, мелкий бизнес и др. – это «владения» SP.

Чем больше рутины, правил, цикличности, тем больше SJ: производство (в его классическом понимании), строительство крупных инфраструктурных и хозяйственных объектов, банковская деятельность, хирургия, вся промышленность, особенно машиностроение и все подобные отрасли, электроэнергетика и пр.

Подразделения нового продукта, высокотехнологичные отрасли, включая ИТ, с высокой вероятностью будут аккумулять представителей типа NT в значительно более высо-

ком соотношении, чем в целом в популяции (где, напомним, представителей этого архетипа встречается лишь до 10 %).

А маркетинговые агентства, эвенторские компании, фэшн-индустрия, кинопроизводство, театральные объединения, а также все социально одобряемые виды деятельности (например, производство товаров для детей или издание детской литературы, благотворительность, хосписная медицина и др.) будут состоять из представителей архетипа NF более чем наполовину (подробнее см. в главе 2).

А что это  
у вас  
творится?

ЛЦСА НЕ  
МЕШАЙ! МЫ  
В СИМБИОТИЧЕСКОЙ  
СВЯЗИ



## **1.3. Дьявол в деталях.**

### **Описание подтипов**

Подтипы каждого типа имеют существенные различия, и порой между подтипами разных генерализованных типов больше сходства, чем внутри одного психотипа. Это связано с иерархией четырех функций мышления (см. табл. 1.1), а потому в ходе характеристики каждого из подтипов будем ее обозначать и использовать. Кроме того, приведу высказывания менеджеров, с которыми я проводила MBTI-сессии в 2020–2021 гг. Прямая речь «живого носителя подтипа» порой способна сказать больше, чем тома теоретизирований.

### **Подтипы типа SP**

#### **ESFP**

1. Sensing (Dominant) – доминанта отношения к миру через сбор фактов, событий, ощущений, это сильная и главная черта подтипа.

2. Feeling (Auxiliary) – подкрепление доминанты эмоциональным отношением к собранной информации.

3. Thinking (Tertiary) – «то густо, то пусто», область сомнений в целесообразности причинно-следственной



связи.

4. Intuition (Inferior) – использование тогда, когда вышеперечисленное не сработало, недоверие к «фантазиям», как чужим, так и собственным.

Отличаются оптимизмом, легкостью установления контактов. С трудом переносят одиночество. Стараются относиться к жизни как к сплошному удовольствию, намеренно избегая мрачных сторон. Их жизнелюбие очень заразительно. Затянувшиеся проблемы повергают в депрессию (если от них нельзя убежать). Могут поддаваться различным соблазнам. Не умеют держать язык за зубами. Хорошо ладят с людьми – в курсе всех сплетен в коллективе (часто сами их и распускают). Могут иметь успех в бизнесе и торговле, но не в стратегическом планировании, а в непосредственном общении с клиентом. Любят рисковать и способны сами создать ситуацию повышенного риска там, где это необязательно.

Так, генеральный директор и владелец бизнеса, связанного с продажей лома цветных металлов (то есть и без того достаточно рискованного, по сути), Сергей К., рассказывал в интервью о том, что его способно мотивировать:

– Когда мне становится скучно и понятно то, чем я занимаюсь, все отлажено и течет само по себе, я занимаю деньги, много денег, у разных людей – и сразу появляется стимул затеять что-то новое, чтобы отдать долги!

ESFP харизматичны как лидеры, неустойчивы как под-

чиненные, незаменимы в дружеских тусовках. Один из ярких представителей говорил скептически меланхолику NT: «Я тебе нужен, чтобы вовремя отряхнуть с тебя могильную пыль». Жизнелюбие ESFP действительно очень заразительно, но и депрессия, если они в нее впадают, тоже способна заразить не только их самих, но и окружение. Тогда они становятся выраженными негативными лидерами, разрушая все, что создали, включая себя самое. Достаточно вспомнить последние годы правления Б. Н. Ельцина, чтобы понять, как это происходит.

Лучший способ избавиться от стресса для представителей этого подтипа – смена деятельности. Они должны быть всегда заняты чем-то, что позволяет им познавать жизнь, наслаждаясь ею. Путешественники, первооткрыватели земель, герои экстремальных видов спорта, яркие полководцы, самоотверженные спасатели – это все светлые стороны самореализации данного подтипа. Криминальные авторитеты (вроде героя Санни из «Крестного отца» или «братков» из любого русского сериала) – самореализация теневой стороны этого нестандартного типажа.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.