

Почему мы такие на работе?

КАК ОСОЗНАТЬ НАШИ РАЗЛИЧИЯ
И УСПЕШНО РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ



16 ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

ОТТО КРЕГЕР • ДЖАНЕТ ТЬЮСЕН • ХАЙЛ РАТЛЕДЖ

**Хайл Ратледж
Джанет Тьюсен
Отто Крегер**

**Почему мы такие на
работе? Как осознать наши
различия и успешно работать
вместе. 16 типов личности**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68925645

*Почему мы такие на работе? Как осознать наши различия и успешно
работать вместе. 16 типов личности: Альпина Паблишер; Москва;*

2023

ISBN 9785961486490

Аннотация

Нравится нам это или нет, мы не похожи друг на друга. Если не принять этот факт, можно потратить много сил и времени на споры, обиды и конфликты дома и в рабочем коллективе: кого-то злит привычка коллеги думать вслух, другой обижается, если босс не комментирует отчет, а особенность третьего – думать очень долго и не торопить события – интерпретируется

как отсутствие мотивации. Атмосфера в команде становится токсичной, а эффективность работы падает.

«Если понимать и оценивать по достоинству индивидуальные различия, можно сделать вклад каждого в работу более эффективным, а деятельность организации в целом – более производительной и прибыльной».

Авторы книги утверждают, что все наши различия могут принести пользу, если их превратить в инструменты развития и взаимодействия. Опираясь на типологическую теорию Майерс – Бриггс, они рассказывают об особенностях каждого типа, сильных и слабых сторонах и о способах взаимодействия друг с другом. Вы сможете глубже понимать себя, своих близких, партнеров, друзей, коллег и просто знакомых, прогнозировать их поведение и раскрывать творческий и рабочий потенциал.

«Мы считаем, что ключ к эффективному управлению другими людьми – в умении управлять самим собой. Чем больше вы знаете о себе, тем лучше ладите с остальными, поскольку уверены в своих силах».

«Перечень возникающих у интровертов и экстравертов проблем может быть бесконечным. Экстравертам, к примеру, нужно намного больше похвал, чем интровертам. Последние же, напротив, склонны с подозрением относиться к восхвалениям».

Для кого

Для тех, кто хочет улучшить отношения в коллективе, лучше понимать свои особенности и особенности коллег.

Содержание

Предисловие	9
Как читать эту книгу	12
Часть I	15
1	15
Важность человеческого фактора	22
Что может типоведение	25
Как работает типоведение	27
Рождение типа	28
2	34
3	49
Где мы берем энергию: экстраверты и интроверты	50
Сбор информации и принятие решений	58
Как мы собираем информацию: сенсорики и интуиты	59
Как мы принимаем решения: логики и этики	64
Конец ознакомительного фрагмента.	70

**Отто Креггер, Джанет
Тьюсен, Хайл Ратледж
Почему мы такие
на работе? Как осознать
наши различия и успешно
работать вместе.
16 типов личности**

Переводчик *В. Краснянская*

Редактор *М. Прянишникова-Перепелюк*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Е. Кунина*

Корректоры *О. Улантимова, Е. Чудинова*

Верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Иллюстрация на обложке *Getty Image*

© 2002 by Janet M. Thuesen and Otto Kroeger

This translation published by arrangement with Dell Books,
an imprint of Random House, a division of Penguin Random
House LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2023

Крегер О.

Почему мы такие на работе? Как осознать наши различия и успешно работать вместе. 16 типов личности / Отто Крегер, Джанет Тьюсен, Хайл Ратледж; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2023.

ISBN 978-5-9614-8649-0

* * *

ОТТО КРЕГЕР • ДЖАНЕТ ТЬЮСЕН • ХАЙЛ РАТЛЕДЖ

Почему мы такие на работе?

КАК ОСОЗНАТЬ НАШИ РАЗЛИЧИЯ
И УСПЕШНО РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ

16 ТИПОВ ЛИЧНОСТИ

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие

Это довольно необычно – изучать личные особенности, чтобы лучше понимать друг друга и наши различия; думать не о том, как правильно или неправильно вести себя, а о том, как индивидуальные предпочтения влияют на нас самих и на других людей.

Индикатор типов личности Майерс – Бриггс подарил такие открытия миллионам людей. Он дает ключ к пониманию себя и окружающих. Я вообще считаю, что секрет моего 45-летнего счастливого брака во многом связан с типоведением. Оно помогает изучать наши различия и получать от них удовольствие.

В своих книгах о типоведении Отто Крегер и Джанет Тьюсен неизменно опирались на типологию Майерс – Бриггс, оказывая огромное влияние на руководителей и лидеров по всему миру. В сотнях компаний «Почему мы такие на работе?» стало важнейшим источником понимания людей и управления ими. Настоящее дополненное издание предлагает новые идеи преодоления трудностей, с которыми организации часто имеют дело в XXI веке. Преимущественно об этом говорится в новой главе, посвященной типоведению и руководству.

От руководителей организаций ожидают понимания особенностей сегодняшнего сложного делового мира, способ-

ности предложить новые перспективы, вдохновить сотрудников и стать наставниками для будущих лидеров. Типоведение содействует этим процессам, значительно увеличивая эффективность решений, важных для любых трудовых коллективов и отношений.

Адаптированный для представителей различных культур и переведенный более чем на 20 языков индикатор типов личности Майерс – Бриггс стал популярным во всем мире психологическим инструментом. Я использовала его в работе с лидерами и главами организаций в Азии, Европе, Канаде и на Кубе. В Гаване я с огромным успехом впервые представила индикатор типов личности Майерс – Бриггс. По всему миру типоведение становится прекрасным помощником для менеджеров и руководителей бесчисленного количества организаций.

Отто, Джанет и многие другие – в неоплатном долгу перед Изабель Бриггс-Майерс, подарившей нам чудесный путь к пониманию себя и окружающих и только недавно получившей заслуженное признание. В сентябре 2001 г. в колледже Хартвик ей была посмертно присуждена докторская степень. Кандидатура Изабель, скончавшейся в 1980 г., уже выдвигалась на присуждение почетной докторской степени, но церемонию отменили в последнюю минуту: было решено, что ее работа недостаточно научно обоснована, чтобы заслужить официальное признание. По случаю того, что Изабель Бриггс-Майерс наконец была удостоена этой чести, От-

то пригласил меня выступить на симпозиуме «Прославление женщин женщинами». Чтобы подчеркнуть, что Изабель, как и инструмент, который она создала, в конце концов преодолела социальные стереотипы, я озаглавила свою речь так: «Одурачена обществом – до сего дня».

Изабель изобрела инструмент, который помог нам сделать мир лучше. Хвала небесам, что она применила свою энергию, творческое начало и ум в столь замечательном деле.

Мы выражаем признательность Отто, Джанет, Хайлу Ратледжу и их помощникам из организации Otto Kroeger Associates за вклад в сохранение наследия Изабель и его приумножение через типоведение в целом и эту книгу в частности. Это дополненное издание «Почему мы такие на работе?» по-прежнему дает людям и организациям новые возможности для выстраивания деловых взаимоотношений в сегодняшнем постоянно усложняющемся мире.

*Эдит Уитфилд Сишор,
организационный консультант*

Как читать эту книгу

Вы отметите при чтении этой книги, что разные типы людей могут выполнять повседневную работу совершенно по-разному. Разумеется, это верно и в отношении чтения.

Книга состоит из трех частей. Первая рассказывает об основах типологии и помогает выявить личные предпочтения, а также объясняет, как понимание самих себя влияет на любой аспект работы. Во второй части мы покажем, как применить эти знания и открытия в решении главных задач любого бизнеса. Наконец, в третьей части мы предлагаем всестороннее описание 16 типов личности, подчеркивая их сильные и слабые стороны в рамках рабочего процесса.

Ниже мы приводим несколько способов применить всю эту информацию в соответствии с вашими особенностями и потребностями:

■ если вы любите делиться прочитанным и лучше всего учитесь, обсуждая различные темы, мы советуем вам именно так и поступать. Мы даже рекомендуем вам ознакомиться с наиболее понравившимися идеями коллег – это наверняка приведет к оживленным дискуссиям;

■ однако если вы привыкли самостоятельно анализировать прочитанное, предлагаем найти тихое место для размышлений над этой книгой и затем начать применять то, что вы из нее узнаете;

■ если вы склонны изучать новую тему от начала и до конца, предпочитая не отвлекаться, – читайте книгу не прерываясь. Мы представили информацию так, чтобы ее было удобно усваивать последовательно;

■ однако если вы любите просматривать книги, время от времени перескакивая на те места, которые привлекли ваш взгляд, дайте волю своему воображению. Вы найдете возможность для этого буквально на каждой странице. Ваше знакомство с материалом будет особенно эффективным, если вы уясните основы, внимательно прочитав три первые главы части I;

■ если вы от природы склонны к скептицизму, особенно когда речь идет о психологии и теории управления, не беспокойтесь – эта книга не сведет вас с ума, а теории, на которой она основывается, предшествовали почти 50 лет исследований. Как вы увидите, эта теория даже поощряет здоровый скептицизм;

■ однако если вам интересна психология и исследования, которые помогают добиваться целей, вам многое понравится в книге. Но не тешьте себя иллюзией, что успех придет сам собой, без всяких усилий. Для этого придется как следует поработать, и главная цель книги – научить использовать индивидуальные различия для достижения результата;

■ если вы любите, чтобы все было хорошо организовано и шло строго по плану, мы рекомендуем вам ежедневно выделять время на чтение этой книги. Вы увидите, что она

легко делится на фрагменты, и даже десятиминутное чтение подарит вам законченную мысль;

■ однако если вы не сторонник планирования и предпочитаете действовать под влиянием ситуации, не огорчайтесь, если не сможете прочитать всю книгу сразу или за несколько приемов. Даже если растянете чтение на несколько недель или месяцев, вы сможете применять в повседневной деятельности то, о чем уже прочитали. Но мы искренне надеемся, что в конце концов вы проштудируете книгу целиком.

Как видите, есть разные способы выполнить простую задачу: прочитать книгу. И каждый из этих способов имеет право на существование. Процессы могут различаться, но результат будет один.

Это и есть главная мысль нашей книги: если понимать и оценивать по достоинству индивидуальные различия, можно сделать вклад каждого в работу более эффективным, а деятельность организации в целом – более производительной и прибыльной.

Так что просто читайте, как бы вы это ни делали.

Часть I

Введение в типоведение

1

Важность человеческого фактора

«Вы не против сделать что-то новое?»

Мы все действуем из лучших побуждений. Почти каждый, наверное, искренне соглашается с тем, что важно быть открытым и честным, принимать особенности других людей и идти в ногу со временем в нашем быстро меняющемся мире. Если бы мы спросили вас: «Будете ли вы с нами открытвенны?» или «Не могли бы вы сделать что-то новое?», вы, возможно, ответили бы: «Разумеется!» И, скорее всего, действительно бы так и думали.

Но жизнь, как мы хорошо знаем, далеко не всегда бывает такой простой.

Принять тот факт, что мы разные, трудно даже людям самых широких взглядов. Мы часто реагируем на различия во мнениях, поведении, внешнем виде или в чем-то еще,

навешивая ярлыки. «Он вкалывает как ломовая лошадь». «У нее язык без костей». «Он тощий как жердь». И так далее и тому подобное. Давать прозвища – удобный способ отмечать качества другого человека, ведь это так просто сделать!

Ни в одной из сфер жизни прозвища так не живучи, как в рабочем коллективе. Коллеги, начальники, подчиненные и клиенты постоянно дают для этого повод, и мы охотно наделяем их прозвищами, вслух или мысленно. Сотрудник, постоянно врывающийся в ваш кабинет, желая что-то сказать и не задумываясь, насколько вы рады его вторжению, – балабол. Клиент, который стремится дважды прочесть каждое слово в документе, – зануда. Коллега, намеренный всегда делать все по-своему, – упрямец. А начальник, который вас никогда не хвалит, несмотря на все ваше усердие, – бессердечная скотина. И с утра до вечера вы каждый день лепите на всех ярлыки.

Каждый человек по-своему справляется с трудностями. Непринужденное, расслабленное поведение кто-то воспринимает как отсутствие мотивации. Ваша привычка думать вслух у кого-то вызывает раздражение. Одному важно идти в ногу с изменениями, а другой предпочитает не торопить события. Такие различия могут привести к взаимному непониманию, искажению информации и даже неприязни. В таком случае общаться станет непросто, и в организации, вероятно, воцарится нездоровая атмосфера – начнутся прогулы и даже злоупотребление спиртным. Если оставить такую

ситуацию без внимания, пострадает моральный дух коллектива, снизится эффективность работы и прибыль организации.

В деловом мире наши благие намерения подвергаются испытанию по мере изменения наших обязанностей и смены должностей. Под ударом могут оказаться даже любые культурные и гендерные особенности. К тому же в наши дни человек редко остается в одной компании дольше нескольких лет; от нас буквально ожидают, что мы будем менять места работы и даже направления деятельности. Кажется, всё в большом коллективе непрерывно изменяется: технологии, язык, должностные инструкции, наши этические нормы и иногда даже мы сами. Где бы вы ни находились в иерархической структуре организации – наверху, в середине или в самом низу, – задачи становятся сложнее, скорость всех процессов выше, а завтра наступает быстрее, чем когда-либо прежде.

Способность некоторых компаний выживать и даже процветать в условиях такой нестабильности напрямую зависит от того, насколько эффективно сотрудники и руководство взаимодействуют друг с другом. Мы не имеем в виду, что вы непременно должны обмениваться мнениями или становиться лучшими друзьями с начальниками, коллегами и подчиненными. Мы говорим о том, как использовать во благо многочисленные индивидуальные различия, превращая их в мощные инструменты, чтобы наши особенности не стано-

вились поводом для разногласий, а добрые намерения действительно приносили пользу.

Мы говорим о *типоведении*.

Разделение людей по типам – это конструктивная реакция на неизбежное навешивание ярлыков. Они совершенно естественны: именно так мы отличаем одного человека от другого. Типоведение же основано на идее о том, что, если уж использовать ярлыки, следует делать это более умело, объективно и конструктивно. Такая продуманная, научно обоснованная система уже более 40 лет используется для улучшения взаимодействия людей и организаций. Эта система подходит для компании любого масштаба и широкого диапазона организационных задач: от найма и увольнения сотрудников до выстраивания системы маркетинга и продаж. Даже если не особо погружаться в теорию, типоведение помогает начальникам руководить, работникам – работать, менеджерам – управлять, а специалистам по продажам – продавать. Более того, пользоваться этой системой весьма увлекательно.

Погружаясь в типоведение, вы заметите, что его применение никоим образом не ограничивается рабочими процессами. Оно может быть столь же разнообразным и полезным, как и люди, с которыми вы встречаетесь каждый день: друзья, любимые, супруги, родители, дети, соседи и просто незнакомцы. (Наша предыдущая книга «Почему мы та-

кие?»¹ представляет собой введение в типоповедение и описывает множество повседневных ситуаций, в которых оно может улучшить понимание и общение.) В ходе консультаций, тренингов и семинаров кому-то мы помогли выстраивать карьеру, кому-то – решать давние проблемы с родителями или детьми, приводить в порядок финансы или даже начинать контролировать пищевые привычки. Мы применяем типоповедение в любых отношениях и ситуациях, включая общение с друзьями, коллегами, детьми, домашними питомцами, и даже в подготовке к собственной свадьбе.

Разумеется, в этом нет никакой необходимости, но есть вероятность, что чем чаще вы будете обращаться к типоповедению, тем больше найдете поводов его применить. Некоторые даже делают это слишком часто, хотя об этом не стоит беспокоиться. Со временем мы поняли, что одно из огромных преимуществ типоповедения в том, что это психологическая система, которая помогает объяснить нормальное, а не аномальное поведение. Плохих или хороших типов нет, есть только различия между ними. Типоповедение отмечает эти различия и помогает конструктивно использовать их, избегая разногласий. Оно позволяет объективно оценить чужие поступки, к которым мы зачастую относимся пристрастно. В аспекте типоповедения чья-то привычка постоянно опаздывать на встречи и совещания, к примеру, может рассматри-

¹ Крегер О., Тьюсен Дж. Почему мы такие? 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

ваться как типологическая характеристика, а не как личный вызов или недостаток. Человек, который по природе своей не склонен строго придерживаться инструкций, заслуживает снисхождения. Коротко говоря, типоведение превращает навешивание ярлыков из негативной, разрушительной тактики, приводящей к отчуждению и недоверию, в позитивный прием создания гармоничной атмосферы сотрудничества и на работе, и вне ее.

Краткая история теории типологии личности

Типоведение появилось более 60 лет назад, когда уроженец Швейцарии психиатр Карл Густав Юнг предположил, что человеческое поведение не спонтанно, а вполне предсказуемо; следовательно, его можно классифицировать. Вначале с Юнгом не соглашались многие его коллеги, поскольку он использовал категории (для которых сам придумал названия), не основанные на психических болезнях, отклонениях от нормы или патологических влечениях. Напротив, Юнг утверждал, что очевидные на первый взгляд различия в поведении – результат *предпочтений*, связанных с основными функциями, которые люди выполняют в течение жизни. Эти предпочтения проявляются в ранние годы, формируя основу личности. Как говорил Юнг, они ложатся

в основу влечения или отвращения к людям, задачам и событиям на протяжении всей жизни. (Работа Юнга «Психологические типы»² блестяще излагает основные принципы его классификации. Однако если читатель не относится к числу серьезных исследователей психологического типирования или мазохистов, эта книга его вряд ли заинтересует.)

К счастью, работа Юнга не пропала даром: две женщины, причем обе не психологи, очень заинтересовались идеей классификации людей по поведению. Одна из них, Кэтрин Бриггс, уже в начале XX века независимо от Юнга приступила к созданию классификации, основанной на различиях в образе жизни. Проще говоря, она пришла к выводу, что разные люди по-разному относятся к жизни. Когда в 1923 г. работа Юнга вышла на английском языке, Бриггс оставила свое исследование и стала преданной ученицей Юнга. Вместе со своей чрезвычайно одаренной дочерью Изабель Бриггс-Майерс она в 1930-е гг. изучала и разрабатывала методы описания этих различий. Подстегнутые натиском Второй мировой войны и наблюдением за тем, как многим людям в условиях военных действий приходилось выполнять задачи, не соответствующие их способностям, эти две женщины задалась целью разработать психологический инструмент, который позволил бы в научных терминах объяснить поведенческие различия согласно теории личностных установок Юнга. Так появился индикатор

² Юнг К. Г. Психологические типы. – М.: Академический проект, 2019.

типа личности Майерс – Бриггс. Его главная задача заключалась в выявлении индивидуальных установок, что помогает более конструктивно использовать различия между людьми. С 1980-х гг., по большей части благодаря выдающимся достижениям этой команды, состоявшей из матери и дочери, популярность теории Юнга растет.

Сегодня индикатор типа личности Майерс – Бриггс – это один из самых широко используемых психологических инструментов. По данным издательства Consulting Psychologists Press, публикующего индикатор, только в 1990 г. им воспользовалось более 2 млн человек. Тест был переведен на японский, испанский, французский, немецкий и многие другие языки.

Важность человеческого фактора

Позитивный, ориентированный на людей характер типологии сделал его в 1990-х отличным инструментом в деловой среде для тестирования сотрудников – в те годы кадры рассматривались как ключевая составляющая успеха любой организации. И в наши дни инвестирование в человеческие ресурсы помогает выстраивать отношения с клиентами, поставщиками и сотрудниками. Такие отношения и становятся «строительными блоками» современных успешных компаний.

Обратите внимание на свою организацию. Велика вероятность, что в настоящее время ее руководители больше, чем раньше, делают ставку на использование информации и обеспечение комфорта всех членов коллектива. Для эффективного выполнения этих задач важно наладить хорошие взаимоотношения в компании и командную работу, позаботиться о мотивированности подчиненных и их готовности к сотрудничеству. Такая ориентированность на межличностные критерии требует умения понимать людей, находящихся рядом, руководителей и коллег, а также клиентов и поставщиков – это поможет быстро и эффективно взаимодействовать с ними, решая возникающие задачи. Успех на любом уровне зависит от того, сумеете ли вы подстроиться под чужие индивидуальные потребности, предпочтения и стиль. Проще говоря, вы должны стать экспертом в человеческих отношениях.

В этом смысле показательны статистические данные об отношении жителей США к своим рабочим обязанностям. Деловая пресса то и дело сообщает со ссылкой на Национальную комиссию по производительности труда, что почти половина сотрудников организаций прилагают лишь минимум усилий для выполнения работы. Компания Wyatt Co по результатам опроса в 1987 г. сделала вывод: менее половины работников в Соединенных Штатах считают, что начальство мотивирует их должным образом. Еще более тревожными оказались результаты национального опро-

са 1989 г. Как выяснилось, 43 % работающих жителей США полагают, что «лгать, притворяться и делать все возможное ради заработка» – это свойство человеческой природы. И речь в данном случае идет не только о рядовых сотрудниках. Университет Карнеги – Меллона провел опрос на тему доверия и лояльности с участием 400 менеджеров и выявил, что почти треть из них не доверяют непосредственным начальникам, а более половины – руководителям высшего звена.

Все это приводит к стрессам в коллективах и, как следствие, к снижению производительности труда и росту количества прогулов. Неудивительно, что забота о психологическом состоянии сотрудников на рабочем месте обходится американским компаниям в 150 млрд долларов в год.

Мы не будем утверждать, что типоведение устранил эти проблемы, но хотим заверить: оно поможет справиться с задачами, с которыми ваша организация имеет дело сегодня и будет иметь дело в будущем. Значительно улучшив взаимодействие и понимание внутри коллектива, вы сумеете извлечь выгоду из сильных сторон своей компании и ее отдельных членов. Удивительно, но типоведение позволяет довольно легко преодолевать препятствия, возникающие из-за своенравных сотрудников, сглаживать затяжные конфликты между отделами, устранять сбои в рабочих процессах и соблюдать сроки, если раньше это было постоянной проблемой. Мы неоднократно наблюдали подобное на примере наших клиентов, среди которых были компании, входящие

в рейтинг Fortune 500, такие как HSBC, AT&T, IBM, Ford Motor Company и Bell Atlantic; правительственные агентства, в том числе и четыре рода войск армии США, а также многочисленные небольшие коммерческие фирмы.

Что может типоведение

В какой-то мере мы обучаем людей очевидному, даем им возможность по-новому взглянуть на то, что они уже знают. Как вы увидите в следующих главах, ограничений для применения типоведения нет. Оно помогает справиться как с личными проблемами, так и с реструктуризацией компаний. Перечислим только часть задач, для решения которых эта система оказалась полезной:

■ Есть те, кто благодаря своим личностным особенностям легко привлекает окружающих и помогает им чувствовать себя свободно и раскрепощенно. Но люди другого типа, особенно противоположного пола, могут интерпретировать такое поведение как флирт. В результате недопонимание порой приводит к самым разным последствиям – от оскорбленных чувств до недоверия и обвинения в сексуальных домогательствах. Подобным же образом поведение тех, для кого естественны хладнокровие и отчужденность, может быть ошибочно истолковано как нечто иное – от простого отсутствия интереса до явной гендерной или расовой дискриминации. Если рассматривать поведение окружающих в рамках

типологии, мы сможем избежать неверного истолкования их действий, осознаём, что, хотя они и отличаются от нас, для них то или иное поведение вполне естественно.

■ Некоторые легко приспосабливаются к постоянно меняющимся ситуациям. Энергия, необходимая для выполнения задачи, может появиться у них буквально в последнюю минуту. (Именно они обычно засиживаются на работе допоздна.) К сожалению, такие люди склонны начинать много проектов, но далеко не все заканчивать. Часто бывает так, что в списке дел, составленном утром, к концу дня оказывается больше пунктов, чем было в его начале. Некоторые окружающие (любители списков, графиков и диаграмм) могут воспринимать это как полное невнимание к срокам или их затягивание, отсутствие системности в работе и абсолютный хаос. Типоведение помогает понять, что производительность людей этого типа достигает максимума, когда им позволяют работать так, как им удобно. Попытка призвать их к порядку вряд ли будет иметь успех.

■ Представители еще одного типа личности обладают природной способностью генерировать идеи и вдохновляться перспективными проектами. Они часто достигают вершин в организациях и подразделениях или возглавляют собственные компании. Но столь ответственные посты требуют дисциплины и внимания к деталям, что для подобных людей неприятно и даже раздражает их. Эта нелюбовь к конкретике часто приводит к тому, что с ними избегают иметь дело.

В отдаленной перспективе эти восходящие звезды могут спалить сами себя. Обратившись же к типоведению, они могут научиться делегировать часть своих обязанностей или найти какой-то иной способ справляться с задачами, в которых не сильны.

Это, разумеется, всего лишь несколько примеров, хотя нельзя не признать, что с подобными ситуациями приходится иметь дело почти каждый день. Мы описали только небольшую часть повседневных проблем, которые удается решить с помощью типоведения. Но прежде чем предложить более конкретные способы применения этой системы, следует объяснить ее основные принципы.

Как работает типоведение

Какие люди вас больше привлекают – те, кто похож на вас, или те, кто от вас отличается? Большинству поначалу нравятся люди, не похожие на нас самих, но вскоре мы понимаем, что эти различия создают проблемы. Неважно, имеем ли мы дело с начальником, сотрудником или клиентом, мы становимся нетерпимы к таким особенностям. Если вы занимаете соответствующее положение, то даже можете потребовать: «Подстраивайся или уходи». Если же у вас нет полномочий предъявлять такой ультиматум, вы просто избегаете такого человека.

Любопытный факт: мы полагаем, что нам нравятся отли-

чающиеся от нас люди, но на самом деле очень немногие терпят их в своем окружении. Мы можем заявлять, что нельзя всех стричь под одну гребенку (и даже будем искренне верить в эти слова), но тем не менее конфликтуем с теми, кто стремится «жить по-своему». В организациях такая «оригинальность» может восприниматься в лучшем случае как отсутствие лояльности, а в худшем – как опасное и вредное поведение. Типоведение даст вам достаточно знаний, чтобы понимать привлекательность некоторых различий, и научит мириться с ними ради блага отдельных людей и всей организации.

Этот процесс начинается с познания самого себя. Типоведение поможет вам лучше узнать собственные предпочтения, понять, насколько они отличаются от установок ваших коллег. Вы выясните, когда эти черты сходства и различия рождают гармонию, а когда становятся причиной разногласий.

А теперь давайте посмотрим, как формируются установки и что они значат в вашей жизни. Такое самопознание и служит ключом к типоведению.

Рождение типа

Согласно типологической теории, каждый человек рождается с предрасположенностью к определенным личностным установкам. Существует четыре пары предпочтений:

- экстраверт (E) или интроверт (I),
- сенсорик (S) или интуит (N)³,
- логик (T) или этик (F),
- рационал (J) или иррационал (P).

Как применять типоповедение

Варианты применения типоповедения на работе неисчерпаемы, ведь каждый день вы имеете дело с разными людьми и ситуациями. Научившись лучше понимать потребности и предпочтения коллег, вы сумеете использовать их особенности на благо организации. Вот лишь некоторые из позитивных изменений, осуществить которые поможет типоповедение:

- **более эффективно проводить совещания**, выслушивая разные точки зрения и удовлетворяя потребности разных людей;

- **ставить рабочие задачи, учитывая потенциал каждого сотрудника**, понимая его сильные и слабые стороны;

- **делать карьеру**, подобным же образом учитывая свои сильные и слабые стороны в работе;

- **разрешать конфликты быстрее и эффективнее**, формулируя проблемы с позиции типологии, а не межличностных отношений;

³ Интуиция обозначается буквой N, потому что буквой I уже обозначена интроверсия. – *Прим. авт.*

■ **улучшать свои навыки проведения и прохождения собеседований** – научившись избегать пустых разговоров и добираться до сути дела;

■ **преодолевать этические разногласия**, понимая, что представители всех типов личности относятся к этическим проблемам по-своему и убеждены, что только их мнение правильное;

■ **оптимизировать рабочие процессы**, позволив каждому сотруднику работать по-своему и быть в курсе того, что делают все остальные;

■ **ставить более реалистичные и приемлемые организационные задачи**, включая в них более широкий спектр точек зрения, запросов и идей;

■ **снижать уровень стресса**, понимая: то, что может бодрить и заряжать энергией одного человека, вгоняет в уныние и лишает сил другого;

■ **соблюдать сроки выполнения работ**, сознавая, что представители разных типов распоряжаются временем по-разному.

Имейте в виду, что каждая из этих восьми категорий отражает предпочтения. Для примера возьмем левшей и правшей. Если вы правша, это не означает, что вы ничего не делаете левой рукой. Вы просто предпочитаете действовать правой. Ваше предпочтение может быть сильным, и тогда вы задействуете левую руку довольно редко. Но оно может быть слабым и даже вовсе отсутствовать, в этом случае вы владеете обеими руками почти как амбидекстр. То же самое верно и в отношении перечисленных выше пар категорий – вы

можете выбирать одни предпочтения чаще, а другие – реже. Когда мы подробно изучим все предпочтения и поговорим о каждой из пар, вы, возможно, обнаружите, что вам подходят оба варианта поведения. Тем не менее в каждой паре есть модель, к которой вы тяготеете.

Согласно типологической теории, каждый из нас приобретает свои установки в раннем возрасте и далее придерживается их в течение жизни. Чем больше мы следуем этим предпочтениям – намеренно или ненамеренно, тем чаще мы на них полагаемся, тем больше они дают нам уверенности и сил. Это не означает, что время от времени мы не можем сделать другой выбор. На самом деле чем старше мы становимся, тем более разнообразной делают нашу жизнь разные модели поведения. Однако они никогда не займут место первоначальных установок. Так, экстраверты никогда не станут интровертами, и наоборот. (Если вернуться к аналогии с левшами и правшами, можно сказать, что правши никогда не станут левшами, и наоборот. С возрастом они могут научиться эффективнее использовать другую руку. Но сколько бы правши ни прожили, левшами им все равно не стать.)

Можно провести и другую параллель: давайте сравним развитие личности с домом. Ваш тип – условный фундамент. В течение жизни он едва ли подвергается многочисленным или радикальным изменениям. Весь остальной дом, особенно ту часть, которую с готовностью показывают другим, можно сравнить с поведением, то есть с внешними проявления-

ми особенностей вашего типа. Со временем дом меняется – в нем могут появляться новые комнаты, здесь перекрашивают стены, разбивают сад, сюда привозят новую мебель и т. д. Через 20 лет дом может преобразиться, но его фундамент останется неизменным. То же самое происходит и с личностью, и с поведением человека. Годы идут, мы переживаем множество изменений, и другу, с которым мы не встречались много лет, может показаться, что перед ним совершенно другой человек. Но, как и фундамент дома, наша личность остается такой же, какой и была, а изменения по большей части касаются поведения.

Все это никоим образом не отменяет изменений, роста и развития и не подразумевает, что мы безнадежно застыли в одном состоянии. Это означает лишь, что основа личности меняется очень медленно и только в тех сферах жизни, где такое вообще возможно. Для этого нужен напряженный ежедневный труд. Чтобы управлять собой и обеспечить личностное развитие, вам потребуется столько сил, что на понимание побудительных мотивов окружающих их уже не останется.

Мы считаем, что ключ к эффективному управлению другими людьми – в умении управлять самим собой. Чем больше вы знаете о себе, тем лучше ладите с остальными, поскольку уверены в своих силах. С помощью этой книги мы намерены направить вашу энергию именно на вас самих – ведь именно так, задействуя принципы типологии, вы смо-

жете сделать эффективным каждый свой день.

2

К какому типу вы принадлежите

«Неужели никого не заботит, чего хочу я?»

Самый надежный способ определить свой тип личности – воспользоваться индикатором типов Майерс – Бриггс. Материалы этой главы дадут рабочий механизм, который позволит вам сделать выводы о собственных установках и о предпочтениях других людей. (Если вы уже знаете четырехбуквенное обозначение своего типа, можете сразу перейти к следующей главе.)

По мере чтения вы будете все лучше понимать как собственные, так и чужие особенности. Но сначала мы расскажем, как толковать повседневное поведение в терминах типологической модели. Подсчитав, с каким количеством утверждений в каждом разделе вы согласны, вы определите свои предпочтения.

Читая перечисленные ниже утверждения, вы обнаружите, что с одними согласны полностью, с другими – в некоторой степени, а с третьими – совсем нет. Может также оказаться, что вы совершенно согласны и с теми, которые характеризуют экстравертов, и с теми, что свойственны интровертам.

Скорее всего, нечто подобное произойдет и с другими парами предпочтений. Это вполне естественно. Помните, что мы имеем дело именно с предпочтениями. В каждом из нас есть что-то от экстраверта и что-то от интроверта (и какая-то часть каждой из остальных шести характеристик). Задача типологии состоит в том, чтобы определить, каких особенностей больше.

Четыре пары вариантов, которые мы более подробно рассмотрим в третьей главе:

- экстраверсия и интроверсия;
- сенсорика и интуиция;
- логика и этика;
- рациональность и иррациональность.

Для начала выясним, как вы взаимодействуете с миром и каким способом предпочитаете получать стимулы и энергию – как экстраверт (E) или интроверт (I).

Если вы экстраверт (E), то, скорее всего:

■ склонны сначала говорить, а потом думать. Узнаёте, что хотели сказать, только произнеся это, а порой задаете себе вопрос: «Я вообще когда-нибудь научусь держать язык за зубами?»;

■ знаете множество людей и многих из них считаете «близкими друзьями», вам нравится вовлекать как можно больше людей в то, чем вы занимаетесь;

■ можете читать или разговаривать, когда в помещении

происходит еще что-то (например, под чужие разговоры, включенный телевизор или радиоприемник), – на самом деле вы можете даже не замечать этот раздражитель;

■ охотно общаетесь с друзьями, коллегами и даже незнакомыми людьми; возможно, иногда склонны доминировать в разговоре;

■ легко совершаете телефонные звонки, без колебаний позвоните человеку или зайдете к нему, когда вам есть что сказать;

■ любите ходить на совещания и хотите, чтобы ваше мнение выслушали, огорчаетесь, если вам не дали возможности высказать свою точку зрения;

■ предпочитаете развивать идеи в группе, а не самостоятельно, чувствуете упадок сил, если проводите слишком много времени в созерцательном размышлении, не имея возможности поделиться своими мыслями;

■ слушаете менее охотно, чем говорите, любите находиться в центре внимания и начинаете скучать, когда не можете активно участвовать в разговоре;

■ «ищете ртом», а не глазами: «Я потерял очки! Никто мои очки не видел? Они здесь лежали минуту назад!» Когда вы теряете нить мысли, вербально возвращаетесь к ней: «Так, о чем я говорил? Думаю, это как-то связано с совещанием сегодня утром. А, да, насчет того, что сказала Гарриет!»;

■ нуждаетесь в одобрении коллег, начальников и подчи-

ненных. Они должны постоянно подтверждать вашу значимость, успешность, привлекательность и т. д. Вы можете думать, что хорошо справились с задачей, но пока не услышите это от кого-то другого, не поверите, что это действительно так.

Если вы интроверт (I), то, скорее всего:

■ обдумываете свои слова, прежде чем произнести их, и предпочитаете, чтобы другие поступали так же; часто отвечаете фразами «Мне нужно об этом подумать» или «Я скажу вам позже»;

■ наслаждаетесь покоем и тишиной, проводя время наедине с собой; считаете, что окружающий мир слишком активно вторгается в ваше личное пространство, и пытаетесь к этому приспособиться, развивая в себе способность к концентрации, которая позволяет не обращать внимания на шум телевизора, телефонные звонки или чужие разговоры;

■ считаетесь «прекрасным слушателем», но чувствуете, что окружающие этим злоупотребляют;

■ иногда вас называют робким; согласны вы с этим или нет, но окружающим вы порой кажетесь замкнутым и задумчивым;

■ любите отмечать праздники вдвоем с близким человеком или в узком кругу;

■ хотели бы научиться более уверенно излагать свои мыс-

ли; вас раздражает, когда кто-то говорит именно то, что собирались сказать вы;

■ предпочитаете, чтобы вас не перебивали, когда вы говорите о своих мыслях или чувствах, и даете такую возможность окружающим, надеясь, что они ответят вам тем же, когда придет ваша очередь высказаться;

■ испытываете потребность «подзарядиться» в одиночестве после того, как провели много времени на совещаниях, в телефонных разговорах или непосредственном общении с другими; чем напряженнее были разговоры, тем больше вероятность, что после них вы почувствуете себя опустошенным;

■ когда вы были ребенком, родители постоянно говорили: «Иди погуляй, поиграй с друзьями»; возможно, их беспокоило то, что вы предпочитали одиночество;

■ веря в справедливость выражения «слово – серебро, а молчание – золото», с подозрением относитесь к людям, которые говорят слишком много комплиментов, и даже раздражаетесь, когда собеседник повторяет уже сказанное кем-то; слыша чужую болтовню, вы порой вспоминаете выражение «изобретать велосипед».

Не забывайте, что все это только предпочтения. Вполне возможно, что вы согласитесь с какими-то утверждениями из обеих категорий. Это вполне ожидаемо. И помните, что все относительно. Есть люди, которые согласятся со всеми утверждениями, относящимися к экстравертам, и не согла-

сятя ни с одним об интровертах. Они принадлежат к ярко выраженным экстравертам. Другие могут согласиться с половиной утверждений об экстравертах и с половиной об интровертах – похоже, их предпочтения просто не так ярко выражены. Нет ничего плохого в том, чтобы установки были сильны или, наоборот, почти незаметны, или даже в том, что у человека есть ярко выраженные, но непоследовательные предпочтения. Это вполне нормально.

Мы уже говорили и будем повторять еще много раз, что правильного и неправильного выбора не существует. Ценность типологии в том, что плохих и хороших типов нет, есть только различия между ними.

А теперь рассмотрим два способа, с помощью которых люди получают информацию: как сенсорики или как интуиты.

Если вы сенсорик (S), то, скорее всего:

■ предпочитаете конкретные ответы на конкретно поставленные вопросы. Вам не нравится, когда на вопрос «Который час?» вам отвечают не «3:52», а «скоро четыре» или «скоро пора выходить»;

■ любите сосредотачиваться на том, что делаете сейчас, и в целом не задумываетесь, что будет дальше. Более того, вы предпочитаете делать что-то, а не думать об этом;

■ получаете наибольшее удовлетворение от дел, дающих осязаемый результат. Даже если вы терпеть не можете зани-

маться уборкой, вы скорее наведете порядок на столе, чем будете размышлять о перспективах собственной карьеры;

■ полагаете, что «незачем чинить то, что не сломалось»; не понимаете, почему некоторые пытаются улучшить все вокруг;

■ будете охотнее работать с фактами и цифрами, чем с идеями и теориями; предпочитаете получать информацию последовательно, а не в случайном порядке;

■ считаете, что фантазия – это неприличное слово, не понимаете, почему люди проводят столько времени в грезах;

■ читаете журналы и отчеты от начала и до конца, не понимаете, почему другие все время перескакивают с одной страницы на другую;

■ огорчаетесь, если вам не дают четких инструкций или говорят: «План в целом у нас есть, а детали мы обсудим позже». Еще больше вас огорчает, когда вы слышите четкие инструкции, а другие воспринимают их как расплывчатые указания;

■ употребляете слова в их буквальном значении и так же буквально воспринимаете то, что вам говорят. Вас часто спрашивают: «Ты это серьезно или шутишь?»;

■ яснее видите отдельные деревья, а не лес в целом. В работе вы чувствуете себя вполне довольным, когда сосредотачиваетесь на своих обязанностях или своем направлении. Вас не слишком заботит, как ваши действия вписываются в общую картину;

■ подписались бы под поговоркой «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Если вам сказали, что пришло письмо, вы не будете в этом полностью уверены, пока не увидите его на своем столе.

Если вы интуит (N), то, скорее всего:

■ склонны размышлять о нескольких вещах одновременно. Друзья и коллеги часто обвиняют вас в том, что вы витаєте в облаках;

■ считаете будущее и возможности, которые оно дает, скорее интригующими, чем пугающими. Вас всегда больше интересует то, что будет, чем то, что уже есть;

■ полагаете, что скучные подробности – это совершенно лишнее;

■ считаете время понятием относительным. Неважно, который сейчас час, – вы поймете, что опоздали, только если совещание, ужин или вечеринка начнутся без вас;

■ вы любите исследовать природу вещей ради чистого удовольствия;

■ обожаете каламбуры и игру слов (возможно, занимаетесь этим с самого утра);

■ стараетесь найти связь и взаимозависимость между вещами вместо того, чтобы принимать их такими, какие они есть. Всегда задаетесь вопросом «Что бы это значило?»;

■ склонны давать общие ответы на вопросы. Не понимаете, почему вокруг так много людей, которые не могут следо-

вать вашим указаниям, и злитесь, когда они требуют от вас конкретики;

■ предпочитаете проводить время в фантазиях о том, как потратите следующую зарплату, вместо того чтобы заняться изучением своих счетов.

Возможно, вы заметили, что выбрали по несколько предпочтений из каждой группы. Так происходит со всеми – у каждого есть что-то от сенсорика и от интуита. Кроме того, вполне естественно, что один и тот же человек в разное время воспринимает вещи по-разному. К примеру, ежегодно даже ярко выраженным интуитам приходится разбираться с конкретными фактами и цифрами, заполняя налоговую декларацию.

Читая эти утверждения и пытаясь определить свои предпочтения, вы, возможно, обнаружили, что одни из них проявляются ярче, чем другие. Это также вполне естественно. Вы можете быть явным экстравертом, чуть-чуть интуитом, умеренно выраженным логиком и уверенным рационалом. В этом случае ваш выбор будет однозначно сделан в пользу экстраверсии и рациональности, а с пунктами, касающимися интуиции и логики, вы будете согласны в меньшей степени.

Далее мы рассмотрим, как разные люди принимают решения: логически или этически.

Если вы логик (Т)⁴, то, скорее всего:

⁴ В оригинале thinker. – Прим. ред.

■ способны оставаться хладнокровным, спокойным и объективным в ситуации, когда все остальные нервничают;

■ скорее начали бы спор о том, что такое справедливость и правда, чем о том, что делает людей счастливыми;

■ любите отстаивать свою точку зрения; не исключено, что вы способны аргументировать противоположные мнения просто для расширения своего интеллектуального кругозора;

■ чаще прямолинейны, чем мягкосердечны; если не согласны с собеседником, скорее скажете об этом, чем промолчите и позволите ему считать себя правым;

■ гордитесь своей объективностью несмотря на то, что некоторые обвиняют вас в холодности и безразличии (уж вы-то знаете, что это совсем не так!);

■ способны принимать трудные решения и не понимаете, почему так много людей огорчаются из-за вещей, не имеющих непосредственного отношения к рассматриваемому вопросу;

■ считаете, что куда важнее быть правым, чем всем нравиться; не думаете, что необходимо любить людей, чтобы иметь с ними дело и хорошо выполнять свою работу;

■ логичные и научно обоснованные идеи производят на вас большее впечатление и вызывают больше доверия – к примеру, вы будете скептически относиться к типоведению, пока не получите подтверждение его пользы;

■ вам легче запоминать числа и схемы, а не лица и имена.

Если вы этик (F)⁵, то, скорее всего:

■ считаете хорошим решением то, которое принимает во внимание чувства других людей;

■ чувствуете, что понятию «любовь» нельзя дать точное определение; недоумеваете, если кто-то пытается это сделать;

■ излишне напрягаетесь, пытаясь помочь другим, делаете все возможное, чтобы им было хорошо, даже ценой собственного комфорта;

■ ставите себя на место других людей; скорее всего, вы именно тот человек, который на совещании спрашивает: «А как это отразится на будущих участниках проекта?»;

■ любите оказывать услуги, хотя и понимаете, что некоторые люди вас используют;

■ задаетесь вопросом: «Неужели никого не заботит, чего хочу я?», при этом едва ли хотя бы раз в жизни произносили эту фразу вслух;

■ без колебаний возьмете свои слова назад, если они кого-то задевают. В результате вас обвиняют в непоследовательности;

■ предпочитаете ясности гармонию; вас смущают конфликты, и вы пытаетесь либо избежать их («Давайте сменим тему разговора!»), либо сгладить («Давайте пожмем друг другу руки и останемся друзьями»).

⁵ В оригинале feeler. – Прим. ред.

Интересно, что гендерное преобладание есть только у логиков и этиков: около двух третей мужчин относятся к логикам, примерно столько же женщин – к этикам. Опять же, это не плохо и не хорошо. И даже если вы женщина-логик или мужчина-этик – это тоже не хорошо и не плохо (хотя порой не очень удобно). Подробно мы поговорим об этом в следующих главах.

Читая наши описания типов, подумайте, не сравнить ли вам самовосприятие с тем, как вас воспринимают друзья или коллеги. Иногда окружающие видят нас совсем иначе.

А теперь последняя пара установок: какой образ жизни предпочитают дисциплинированные и организованные рационалы, а какой – импульсивные и легко приспособливающиеся к новой обстановке иррационалы. Это предпочтение определяет даже то, что вы скажете, едва открыв рот.

Если вы рационал (J)⁶, то, скорее всего:

- постоянно ждете тех, кто, кажется, никогда не может прийти вовремя;
- у каждой мелочи есть свое место, и вы не почувствуете удовлетворения, пока все не окажется там, где нужно;
- уверены, что если бы каждый занимался тем, чем нужно (и тогда, когда нужно), мир стал бы гораздо лучше;
- просыпаясь утром, прекрасно представляете себе весь свой день; у вас есть расписание, вы его придерживаетесь

⁶ В оригинале *judger*. – Прим. ред.

и раздражаетесь, если что-то идет не по плану;

■ не любите сюрпризов и всем сообщаете об этом;

■ составляете списки и пользуетесь ими, а если вы делаете то, чего в вашем списке нет, можете даже добавить лишний пункт только для того, чтобы его вычеркнуть;

■ обожаете порядок; у вас есть специальная система размещения предметов на рабочем столе, в папках и даже на стенах кабинета;

■ вас совершенно беспочвенно обвиняют в том, что вы злитесь, когда вы просто отстаиваете свое мнение;

■ любите доводить дело до конца, а потом выбрасывать его из головы, даже если знаете, что придется возвращаться к нему и, возможно, что-то переделывать.

Если вы иррационал (P)⁷, то, скорее всего:

■ легко отвлекаетесь, можете «потеряться» между дверью дома и машиной;

■ любите исследовать неведомое, даже такие простые вещи, как новый маршрут из дома до работы;

■ не планируете рабочие дела, а предпочитаете подождать и посмотреть, что от вас потребуется. Вас обвиняют в неорганизованности (хотя уж вы-то знаете, что это не так!);

■ рассчитываете на то, что в последнюю минуту перед сдачей работы у вас откроется второе дыхание. Вы обычно соблюдаете сроки, хотя при этом можете вывести всех окру-

⁷ В оригинале perceiver. – Прим. ред.

жающих из себя;

■ не верите, что аккуратность значима, хотя и не против содержат вещи в порядке. Для вас важны творческое начало, стихийность и спонтанность;

■ превращаете работу в игру (если работа не доставляет удовольствия, зачем ее вообще выполнять?);

■ часто меняете предмет разговора, причем новой темой может стать все – от случайно пришедшей в голову мысли до появившегося в комнате человека;

■ не любите, когда у вас связаны руки, предпочитаете иметь несколько вариантов действий;

■ порой пребываете в состоянии неопределенности, но как долго – зависит от обстоятельств.

Подсчитайте количество утверждений об экстравертах и интровертах, с которыми вы согласны. Если первых больше, напишите в колонке ниже букву Е, если вторых – I. Затем сделайте то же самое с остальными тремя парами предпочтений.

Е или I

S или N

T или F

J или P

Эти буквы обязательно останутся неизменными. Возможно, вам захочется проверить результат, обратившись к третьей части книги и прочитав описание своего типа. Чи-

тая эту книгу и развивая навыки типоведения, вы, вероятно, поменяете одну или несколько букв. Вы больше узнаете о различных проявлениях восьми установок в определенных ситуациях и лучше поймете, какие из них присущи вам и как наиболее эффективно ими пользоваться.

3

ОСНОВЫ ТИПОВЕДЕНИЯ

«Не могли бы вы искать *глазами* и не задавать при этом лишних вопросов?»

Для непосвященных вся эта система букв, обозначающих различные типы личности, выглядит по меньшей мере запутанной. Но если вы уделите ей немного времени и наберетесь терпения, все окажется просто и понятно. Как это происходит и со многими другими навыками – от скорочтения до французского языка, – практика поможет достичь совершенства.

Что означают эти буквы? Чтобы понять основные компоненты типологии, следует ознакомиться с несколькими главными принципами.

В мире психологических типов есть четыре основные установки:

■ первая связана с тем, откуда вы черпаете энергию – из внешнего мира (экстраверты) или из глубин своей личности (интроверты);

■ вторая отвечает за сбор информации о мире – буквально и последовательно (сенсорики) или более метафориче-

ским и случайным образом (интуиты);

■ третья имеет отношение к тому, как вы принимаете решения – объективно и безличностно (логики) или субъективно и межличностно (этики);

■ последняя связана с вашим образом жизни – предпочитаете ли вы решительность и строгое планирование (рационалы) или гибкость и спонтанность (иррационалы).

Давайте подробнее рассмотрим каждую пару предпочтений.

Где мы берем энергию: экстраверты и интроверты

Первое предпочтение определяет, как и где вы выполняете часть основных личностных функций. Согласно типологической теории, можно делать это одним из двух способов:

■ Наблюдая за окружающей действительностью и принимая решения, вербализуете ли вы большую часть того, что видите и о чем думаете, то есть предпочитаете ли делать это во внешнем мире, населенном другими людьми? Склонны ли вы к тому, чтобы вначале говорить, а потом думать? Заряжают ли вас энергией люди и действия? Чувствуете ли вы себя опустошенным, если проводите слишком много времени наедине с собой? Предпочитаете ли вы говорить, а не слушать? Приходилось ли вам уходить со встреч, думая: «Научусь ли я когда-нибудь держать язык за зубами?» Если

это так, то вы, вероятно, экстраверт (этот тип обозначается буквой E). И вы точно экстраверт, если слова «активный» и «популярный» больше подходят вам, чем слова «спокойный» и «закрытый».

■ А может быть, вы предпочитаете держать свои наблюдения и решения при себе? Вас заряжают энергией мысли и идеи, но опустошают жаркие споры? Вы предпочитаете слушать, а не говорить? Приходилось ли вам уходить со встреч, думая: «Почему я этого не сказал?» Если это так, то вы, скорее всего, склонны к интроверсии, которую мы обозначаем буквой I. И вы точно интроверт, если вам необходима «перезарядка» (побыть наедине с собой и своими мыслями) после нескольких часов общения.

В США соотношение экстравертов и интровертов – примерно три к одному. В результате последним с раннего возраста приходится развивать навыки адаптации, поскольку на них постоянно давят, заставляя вести себя «как все». Школьные учителя объявляют ученикам: «Ваша итоговая оценка на треть будет зависеть от работы в классе». Такие заявления автоматически дают преимущество экстравертам. На работе экстраверты берут слово на совещаниях и встречах, поражают всех социальными навыками и порой привлекают к себе гораздо больше внимания, чем заслуживают. Разумеется, это не значит, что они более успешны в том, чем занимаются, и об этом мы еще не раз скажем.

Дело в том, что экстраверт может создавать проблемы да-

же для других экстравертов. Например, если он что-то потерял, будь это ключи от кладовки или нить мысли в разговоре, он будет рассуждать вслух до тех пор, пока пропажа не обнаружится. («Так, о чем это я говорил? А ну-ка, подождите, кажется, я говорил о встрече со Стэнли на прошлой неделе. Он рассказал мне о Гарри и Элис. Кстати, а ты слышал, что Дениз беременна? Дон, возможно, займет ее место, а это значит... Ой, да! Я говорил о помощнике Дона Стиве, который хочет обсудить с нами новый контракт».) Таким поведением экстраверт не только нарушает личное пространство окружающих, но и часто заполняет эфир потоками слов, кажущимися совершенно бессмысленными. Именно в такие минуты интроверт (не без ощущения собственной правоты) может воскликнуть что-то вроде: «Не могли бы вы искать глазами, а не языком?!»

Да, интроверту с экстравертом может быть особенно трудно. Только представьте себе, что происходит, когда интроверту нужно побыть одному! Обычно экстраверт не только нарушает его уединение, но и стремится вовсе лишиться интроверта такой привилегии. К примеру, порой родители-экстраверты заставляют ребенка-интроверта играть с другими детьми («А что ты тут делаешь один в комнате?») или начальник-экстраверт принуждает сотрудников-интровертов участвовать в групповых дискуссиях или других видах деятельности, естественных для экстравертов. В некоторых организациях мы видим, как интроверты работают в «куби-

ках», отделенных друг от друга только низкими перегородками. Как ни парадоксально, такая обстановка, призванная повысить производительность труда, вызывает настоящую головную боль у интровертов, которым нужно пространство, чтобы поразмыслить и «просеять» информацию. Чтобы принимать качественные и ответственные решения, им необходимо уединение, а в их личное пространство не должны вторгаться никакие посторонние телефонные звонки или разговоры.

Содержательный диалог

Интроверт экстраверту: «Простите, что я говорю, когда вы меня прерываете».

Но страдать приходится не только интровертам. Совсем другая проблема возникает, когда менеджер-экстраверт, сделавший карьеру в компании, получает в качестве поощрения собственный кабинет. Дверь в него закрывается и отсекает нового начальника от остальных сотрудников, заряжавших его энергией и вдохновением по пути наверх! Именно этот менеджер вводит политику открытых дверей, заставляя подчиненных испытывать вину, если они «не заходят поболтать», – большую часть рабочего дня он проводит вне кабинета. То и дело спускается в холл, здоровается со всеми, кто оказался на расстоянии вытянутой руки, спрашивает: «Что у вас новенького?» – занимается чьими угодно делами, кроме собственных.

Важно помнить, что обе модели поведения совершенно

нормальны. Все зависит от того, кто так себя ведет. Интроверты и экстраверты черпают силы и энергию из подходящей для них обстановки. И каких бы успехов они в результате ни достигали, их выбивает из колеи необходимость слишком долго работать в некомфортных условиях.

Перечень возникающих у интровертов и экстравертов проблем может быть бесконечным. Экстравертам, к примеру, нужно намного больше похвал, чем интровертам. Последние же, напротив, склонны с подозрением относиться к восхвалениям. Разумеется, поощрение необходимо и тем и другим, но если интроверта слишком много хвалят, он начинает задумываться, нет ли в этом подвоха. Для экстраверта же словосочетание «слишком много хвалить» просто лишено смысла. Поэтому руководители-экстраверты часто склонны бурно одобрять действия подчиненных – и экстраверты принимают это с радостью, а интроверты могут посчитать подобные слова легковесными, чрезмерными и даже фальшивыми. Это, в свою очередь, начинает смущать руководителя, который, несмотря на свою привычку поощрять сотрудника, думает, стоит ли вообще кого-то хвалить. Руководители-интроверты, стараясь избежать фальши в высказываниях, часто воздерживаются от слов одобрения, даже если знают, что подчиненные были бы рады их услышать. И уже это заставляет сотрудников-экстравертов чувствовать себя ущемленными или как минимум недооцененными. Все эти люди действуют правильно в соответствии с особенностями

своего типа, но при этом посылают друг другу неверные сигналы.

Очень забавно наблюдать за типичным экстравертом на работе. Смотрите сами: он входит в комнату, излагает ситуацию, интересуется мнением окружающих, тут же делает собственные выводы, благодарит каждого, кому случилось оказаться в это время в помещении, и уходит, не прерывая свой мыслительный процесс. Интровертов такое поведение удивляет (а порой и забавляет), они задаются вопросом, действительно ли экстраверт хотел получить ответ. У интроверта все наоборот: он размышляет про себя, прокручивает в голове множество сценариев и приходит к умозаключению, не сказав при этом никому ни слова. Более того, если его попросят объяснить, он будет искренне клясться, что сообщил окружающим о своем решении. Интроверт поступает так, потому что тщательно обдумал все возможные вопросы и ответы других людей и ему кажется, будто его мысли совершенно ясны, хотя он и словом о них не обмолвился. Излишне говорить, что из-за таких недоразумений возникают споры и ссоры. К сожалению, в обеих ситуациях – когда экстраверт все высказал и когда интроверт обо всем умолчал – каждая сторона могла бы извлечь выгоду, посмотрев на проблему с другой точки зрения, если бы им удалось наладить между собой общение.

Вот несколько ключевых слов, с помощью которых можно описать различия между экстравертами

и интровертами:

<i>Экстраверты (E)</i>	<i>и</i>	<i>Интроверты (I)</i>
Общительность		Защита личного пространства
Взаимодействие		Сосредоточенность
Ориентация на внешний мир		Ориентация на внутренний мир
Широта		Глубина
Экстенсивность		Интенсивность
Многочисленные знакомства		Ограниченный круг знакомств
Трата энергии		Сохранение энергии
Внешние события		Внутренние реакции
Большие компании		Размышления
Вначале говорить — потом думать		Вначале думать — потом говорить

Сложность жизни интровертов

Необходимо понимать одну важную вещь, которая касается поведения интровертов на работе и в

повседневной жизни. В отличие от экстравертов, у которых все их черты характера словно на лбу написаны, интроверты часто скрывают свои лучшие качества. С экстравертом вы, можно сказать, что видите, то и получаете. У интроверта вы видите только часть того, что скрывается в глубинах его личности. Совсем необязательно, что он будет делиться с окружающим миром лучшим в себе, проверенными временем душевными богатствами. Чтобы такие люди начали открываться, потребуется время, доверие и особые обстоятельства.

Проблема состоит в том, что наше общество поощряет экстравертов, а миром управляют внешние факторы. Поэтому мы склонны не замечать и недооценивать вклад интроверта. При этом в зависимости от своих других трех предпочтений он может похвастаться точностью, дальновидностью, объективностью и глубоким пониманием сути вещей.

Самое важное, что надо помнить: интроверту необходимо проводить время в одиночестве, в созерцательных, медитативных размышлениях, экстраверту же следует уважать потребность интроверта в таком уединении и воспринимать это как часть рабочего процесса.

Помогите!

Типоведение придерживается того же подхода, что и интуиты-этики: лучше помочь не тому человеку и чувствовать из-за этого вину, чем не помочь вообще никому.

Важно помнить, что в реальной жизни не всегда есть место крайностям: экстравертам нужно время от времени побыть интровертами, и наоборот. Всем нам свойственны и те и другие черты. Как мы уже много раз повторяли, типоведение говорит в первую очередь о предпочтениях.

Сбор информации и принятие решений

Согласно Карлу Юнгу, на работах которого основаны типологические теории, все, что живет и дышит – растения, животные и, разумеется, люди, – в каждый момент своего существования реализует две основные функции: сбор информации о мире и принятие решений на основе этой информации. Эти функции определяют две следующие буквы в названии психологического типа. Первую мы назовем функцией сбора информации, вторую – функцией принятия решений. (Юнг выстроил гипотезы, легшие в основу этих теорий, в своей эпохальной работе «Психологические типы», впервые переведенной на английский язык в 1923 г.⁸)

Мы считаем, что эти функции принципиально важны для всех жизненных процессов. Дикое животное слышит звук (собирает информацию) и убегает (принимает решение). Растение поглощает солнечный свет или капли дождя (информация) и растет или вянет (решение). Очевидно, что не все эти «решения» сознательны. То же самое происходит

⁸ На русский язык книга была впервые переведена в 1924 г. – *Прим. ред.*

и с людьми: «решения», которые мы принимаем, основываются на полученной «информации», но часто принимаются без всякого размышления. Налетает сильный ветер (информация), и мы придерживаем шляпу (решение). Мы не размышляем, что сделать, а просто совершаем действие. Множество решений, принимаемых каждый час, становятся частью нашей личности, влияя на то, как мы думаем, действуем и общаемся с другими.

Как мы собираем информацию: сенсорики и интуиты

Давайте начнем со сбора информации. Согласно типологической теории, существует два основных способа, с помощью которых мы узнаем о происходящем вокруг:

■ Наблюдая за окружающим миром и собирая информацию о нем, вы предпочитаете конкретные данные? Вам нравится быть практичным, реалистичным и наслаждаться тактильными ощущениями? Вас больше интересует приобретение практического опыта, то, что можно ощутить, увидеть, услышать прямо здесь и сейчас? Если это так, то ваша сфера предпочтений относится к сенсорике, которую обозначают буквой S. Вы сенсорик, если предпочитаете проверенные сведения, а при сборе информации полагаетесь на пять основных чувств, то есть можете доверять только тому, что видите, слышите, пробуете на вкус, обоняете, или тому, к че-

му можно прикоснуться. Сенсорики предпочитают опираться на факты и детали, и они меньше нуждаются в пояснениях, что под этим имеется в виду. Примерно 70 % населения США предпочитают собирать информацию именно таким образом.

■ Возможно, вы предпочитаете другие способы получения информации, обращая внимание на переносный смысл любого явления? Собирая информацию от органов чувств, вы тут же преобразовываете ее с помощью интуиции в поисках возможностей, смыслов и связей между вещами? Вы предпочитаете рассматривать общую картину, глобальные задачи и стараетесь уложить все в некую теоретическую схему? Вам нравятся слова «приблизительно» и «случайно»? Если это так, значит, при сборе информации вы полагаетесь на интуицию. Примерно 30 % населения США предпочитают именно этот способ. Такие люди – интуиты. (Это качество мы обозначаем буквой N. Как уже упоминалось, это связано с тем, что буква I используется для обозначения интроверсии.)

Где на этом этаже ксерокс?

Сенсорик: «Проходите до конца коридора и поворачиваете налево, там будет вращающаяся дверь. Потом идете мимо красной двери с надписью "Электрический шкаф № 3". Еще через 8 метров будет

огнетушитель. Зайдете в комнату справа от него и слева увидите ксерокс».

Интуит: «Идите по коридору налево. Ксерокс будет там справа. Вы его не пропустите».

Способ, которым мы собираем информацию, – это отправная точка любых взаимодействий между людьми. Если два человека делают это по-разному, очевидно, что все их дальнейшее общение оказывается под вопросом. Например:

Сенсорик: Который час?

Интуит: Уже поздно!

Сенсорик (*несколько удивленно*): Так который час?

Интуит (*настойчиво*): Пора идти!

Сенсорик (*теряя терпение*): Эй, ты меня не слышишь? Я спросил: который час?

Интуит (*тоже нетерпеливо*): Чуть больше трех.

Сенсорик (*раздраженно*): Я задал конкретный вопрос и жду конкретного ответа!

Интуит (*возмущен, потому что считает, что с самого начала отвечал точно*): Ты просто ко мне цепляешься!

Дальше ситуация только усугубляется. Помните: сенсорики все понимают буквально, им нужна конкретная информация. Интуиты, напротив, могут найти сотню ответов на вопрос, и ни один из них не будет достаточно конкретным для сенсорика.

Для интуитов все относительно и все имеет свой смысл. Если интуит не ищет конкретную вещь, он может пройти ми-

мо нее, не заметив. Сенсорикам сложно это понять. Для них каждый предмет реален, он существует, он находится здесь – как можно его не видеть?

Классическая сенсорно-интуитивная дилемма описана в библейском Исходе. Возможно, вы помните эту историю. Моисей послал двенадцать человек, чтобы они посмотрели на землю Ханаанскую. Судя по их рассказам, десять были сенсориками, а двое интуитами. Согласно Библии, сенсорики подробно и точно изложили, сильны ли живущие там люди, много ли их, чем они занимаются и тому подобное. А интуиты, посмотрев на ту же землю, сказали: «В ней подлинно текут молоко и мед» (Чис. 13:28). Сенсорики, должно быть, очень смеялись над этой фразой, поскольку они не могут представить себе ничего подобного.

Общение между сенсориками и интуитами многие годы давало множество тем для шуток. Ну вы же помните? Вопрос: «Что вы можете сказать об этой книге?» Ответ: «В ней примерно 300 страниц». Вопрос: «Ты будешь меня любить?» Ответ: «Конечно. С какой позы начнем?»

Еще можно вспомнить мультсериал «Мелочь пузатая» и его героев⁹. Люси, типичный сенсорик, напоминает явному интуиту Снупи: «Ты получаешь от жизни именно то, что в нее вкладываешь, – не больше, но и не меньше». Сну-

⁹ «Мелочь пузатая» (Peanuts) – американский комикс, автор – Чарльз М. Шульц. Выходил со 2 октября 1950 г. по 13 февраля 2000 г. По комиксу был сделан одноименный мультсериал, который начал выходить в 1965 г. Главные герои – Чарльз Браун, Люси и пес Снупи. – *Прим. ред.*

пи вздыхает: «Мне бы хотелось иметь чуть больше права на ошибку».

Вот несколько ключевых слов, с помощью которых можно описать различия между сенсориками и интуитами:

<i>Сенсорики (S)</i>	<i>и</i>	<i>Интуиты (N)</i>
Последовательность		Случайность
Настоящее		Будущее
Реалистичность		Умозрительность
Усердие		Вдохновение
Конкретика		Теория
Приземленность		Витание в облаках
Факты		Фантазия
Практичность		Неординарность
Частное		Целое

Но сенсорно-интуитивные дилеммы могут быть совсем не смешными. Многие проблемы в общении начинаются с различий восприятия у сенсориков и интуитов. Одни видят лес, а другие – отдельные деревья в нем. Различия во многом связаны с тем, как мы учимся, особенно в школе и при получении профессионального образования. Сенсорики по-

лучают новые знания с помощью фактов, которые воспринимают гораздо лучше, если информация подается последовательно. («Существует три простых шага, помогающих выйти на заключение сделки. Первый шаг...») Интуиты же собирают данные без всякой системы, перескакивая с одного на другое. («При заключении сделки важно понимать картину в целом, представлять, что покупатель хочет получить в результате».) Даже вроде бы простые инструкции («Пожалуйста, просмотрите эти заявления и отберите самых квалифицированных кандидатов») для сенсорика и интуита могут иметь совершенно разный смысл.

Как мы принимаем решения: логики и этики

Будь вы сенсорик или интуит, после получения информации вам предстоит принять решение или совершить действие. В отличие от функции сбора информации, не имеющей ограничений по времени и направлению (поскольку она связана с процессом сбора информации перед совершением действия), функция принятия решений направлена на результат и ориентирована на конкретику. Это позволяет выносить суждения и принимать решения, которые обычно окончательны, даже если меняются через несколько секунд. К примеру, вонзая зубы в кусок мяса, вы можете почувствовать, что он большой, мягкий, сочный или какой-то

еще, и выносите суждение, что он приготовлен точно так, как вам нравится (или нет).

По мере сбора информации мы принимаем решения одним из двух способов:

■ Возможно, вы из тех, кто при принятии решений хочет быть логичным, беспристрастным, рассудительным и руководствуется объективными ценностями. Как правило, такие люди склонны игнорировать личные интересы и предпочитают, если это возможно, ориентироваться на последствия своих действий. Это группа людей, стремящихся к истине и справедливости, их часто называют твердолобыми. Если воспользоваться терминами типологии, можно сказать, что предпочтения этих личностей имеют установку на логические решения, такой тип называют логиками и обозначают буквой Т.

■ Другие же принимают решения, ориентируясь на межличностные отношения и субъективные ценности. Говоря об этой группе, нельзя не вспомнить такие слова, как гармония, милосердие и мягкосердечность. Таким людям очень важно знать, какие последствия их решение будет иметь для окружающих. Часто ставят себя на место других и понимают их эмоциональную боль. В рамках типологии мы говорим, что представители такой группы принимают решения с помощью этики, что обозначается буквой F.

У принадлежности к группе есть свои преимущества

Типоведение идет путем сенсорики-рационалов: лучше быть недовольным принадлежностью к конкретной группе, чем не принадлежать ни к какой группе вообще.

К сожалению, описывая процесс принятия решений, Юнг использовал для обозначения этих типов слова думающий¹⁰ (которое принято соотносить с интеллектом) и чувствующий¹¹ (его мы используем, говоря об эмоциях). В результате эти предпочтения часто понимают неправильно. Важно помнить, что у логиков есть чувства, а этики способны думать. Оба типа могут быть в равной мере эмоциональны и интеллектуальны. Мы говорим только о том, как каждый из них предпочитает принимать решения. В худшем случае логики думают, что этики глупы и легкомысленны, а этики чувствуют, что логики слишком хладнокровны. В своих же лучших проявлениях логики привносят объективность в любую ситуацию, связанную с принятием решений, а этики – осознание того, как это решение в итоге повлияет на других.

¹⁰ Англ. thinking, соотносящееся с авторским названием категории «логики». – *Прим. ред.*

¹¹ Англ. feeling, соотносящееся с авторским названием категории «этики». – *Прим. ред.*

Вот несколько ключевых слов, с помощью которых можно описать различия между логиками и этиками:

Логика (Т)	и	Этика (F)
Объективность		Субъективность
Твердолобость		Мягкосердечие
Законы		Обстоятельства
Твердость		Убеждение
Справедливость		Человечность
Ясность		Гармония
Аналитический склад ума		Благодарность
Благоразумие		Социальные ценности
Сдержанность		Вовлеченность

Чтобы увидеть, как проявляются различия между логиками и этиками, давайте рассмотрим обычную рабочую ситуацию. Джим обращается к начальнику с простой просьбой: дать ему выходной в пятницу, чтобы отвезти детей к бабушке, живущей в нескольких сотнях километров. Джим объясняет, что бабушка плохо себя чувствует и других бабушек и дедушек у детей нет. К сожалению, начальник уже раздражен тем, что сотрудники отдела часто отпрашиваются с работы, и не собирается поощрять пропуск рабочего дня еще

одним подчиненным.

Посмотрим, как думают начальник-логик и начальник-этик, и заметим, что и тот и другой могут прийти к одному и тому же решению разными путями. Личность характеризует не принятое решение, а путь к нему.

Аргументы в пользу того, чтобы дать сотруднику выходной

Логик: Если я откажу Джиму, он останется на работе, но много ли от него окажется пользы? Понимая, что он мог бы быть в другом месте, он вряд ли станет действовать очень эффективно. Более того, он честно сказал, зачем ему выходной, а мог бы соврать или прикинуться больным. Если другие увидят, что такая откровенность поощряется, это может повысить слаженность и взаимопонимание в команде. По результатам работы наш отдел сейчас на хорошем счету, и мы могли бы отпустить Джима на день. Это будет выгодно и для него, и для компании.

Этик: Как бы я чувствовал себя на месте Джима? Я действительно могу понять его ситуацию. Он открыто, честно и прямо рассказал, что ему нужно. Дать ему выходной — явно один из способов повысить его преданность компании и мотивацию. Это наш шанс показать, что мы ценим Джима и хотим, чтобы все были счастливы.

Аргументы в пользу того, чтобы не давать сотруднику выходной

Логик: Тот, кто наверху, всегда одинок. Как начальник я здесь не для того, чтобы всем нравиться. Я должен принимать решения в интересах компании. Джим, конечно, будет обижаться какое-то время, но подуется и перестанет. Зато работа не остановится. Если я дам ему выходной, остальные тоже захотят отдохнуть. Так нельзя управлять бизнесом. Неправильно давать выходной одному, если остальные должны идти на работу.

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.