

Содержание

Предисловие	9
Как читать эту книгу	13

Часть I

ВВЕДЕНИЕ В ТИПОВЕДЕНИЕ

1. Важность человеческого фактора	19
<i>«Вы не против сделать что-то новое?»</i>	
2. К какому типу вы принадлежите	33
<i>«Неужели никого не заботит, чего хочу я?»</i>	
3. Основы типоведения	45
<i>«Не могли бы вы искать глазами и не задавать при этом лишних вопросов?»</i>	
4. Десять заповедей типоведения	69
5. Кратчайший путь к типоведению: четыре вида темперамента	75
<i>«Привет! Я NF, и я пришел вам помочь»</i>	

Часть II

ПРИМЕНЕНИЕ ТИПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ

6. Руководство	89
<i>«Я должен полностью освоить целый набор новых навыков»</i>	
7. Создание команды	126
<i>«Возможно, я не лучший советчик в этом вопросе»</i>	
8. Решение проблем	159
<i>«Зачем что-то менять, если это работает эффективно?»</i>	
9. Разрешение конфликтов	181
<i>«Тихо-тихо, не надо так волноваться!»</i>	

10. Постановка цели	205
<i>«Если я и правда заговорю, услышит ли меня хоть кто-нибудь?»</i>	
11. Управление временем	224
<i>«У нас нет времени сделать все как следует. У нас есть время только на то, чтобы переделывать»</i>	
12. Наем и увольнение	244
<i>«Как мы можем быть уверены, что никто не пытается подсидеть другого и занять его место?»</i>	
13. Этика	268
<i>«Почему мы тратим столько рабочего времени, обсуждая несуществующую проблему?»</i>	
14. Управление стрессом	291
<i>«Мы не должны терять голову»</i>	
15. Продажи	316
<i>«Давайте я расскажу вам о нашем Клубе владельцев газонокосилок»</i>	
16. Типоведение с 9:00 до 17:00	340
<i>Вопрос: «Что вы можете сказать об этой книге?»</i>	
<i>Ответ: «В ней примерно 250 страниц»</i>	
17. И несколько мыслей напоследок	363

Часть III

16 ПРОФИЛЕЙ НА РАБОТЕ

Психологические портреты и их использование	373
ISTJ. Организатор от природы	377
ISFJ. Считает, что его долг — выполнить работу ...	386
INFJ. Вдохновляющий лидер и последователь	393
INTJ. Независимые размышления о жизни	400
ISTP. Просто сделай это	407
ISFP. Судят по делам, а не по словам	414
INFP. Сделать жизнь добрее и приятнее	421
INTP. Осмысливая жизнь	427

ESTP. Извлечь из ситуации как можно больше.....	435
ESFP. Работать нужно веселее	441
ENFP. Люди превыше всего	448
ENTP. Важность прогресса.....	454
ESTJ. Прирожденный администратор	462
ESFJ. Близкий друг для каждого	468
ENFJ. Красноречивый манипулятор.....	474
ENTJ. Прирожденный лидер.....	481
<i>Послесловие.....</i>	<i>487</i>
<i>Благодарности</i>	<i>489</i>

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 Креггер 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, способности 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 типоповедение 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, Отто 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 учиться, обсуждая различные темы, мы советуем вам именно так и поступать. Мы даже рекомендуем вам ознакомить 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 огор-

чайтесь, 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

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 откровенны?» 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 прочитать 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 становились 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 такие?»* представляет собой введение в типоведение и описывает множество повседневных ситуаций, в которых оно может улучшить понимание и общение.) В ходе консультаций, тренингов и семинаров кому-то мы помогали выстраивать карьеру, кому-то — решать давние проблемы с родителями или детьми, приводить в порядок финансы или даже начинать контролировать пищевые привычки. Мы применяем типоведение 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 типоведению, 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 типоведения в том, что это психологическая система, которая помогает объяснить нормальное, а не аномальное поведение. Плохих или хороших типов нет, есть только различия между ними. Типоведение отмечает эти различия и помогает конструктивно использовать их, избегая разногласий. Оно позволяет объективно оценить чужие поступки, к которым мы зачастую относимся пристрастно. В аспекте типоведения чья-то привычка постоянно опаздывать на встречи и совещания, к примеру, может рассматриваться 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 так-

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

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»^{*} 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

^{*} Юнг К. Г. Психологические типы. — М.: Академический проект, 2019.

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 задались целью разработать психологический инструмент, который позволил бы в научных терминах объяснить поведенческие различия согласно теории личностных установок Юнга. Так появился индикатор 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.

тики, приводящей к отчуждению и недоверию, в позитивный прием создания гармоничной атмосферы сотрудничества и на работе, и вне ее.

Важность человеческого фактора

Позитивный, ориентированный на людей характер типоведения 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 опроса 1989 г. Как выяснилось, 43% работающих жителей США полагают, что «лгать, притворяться и делать все возможное ради заработка» — это свойство человеческой натуры. 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 нравственных 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. Перечис-

лим 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 естественно 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, осознаем, 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 позво-

ляют 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 удастся 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: «Под-

страивайся или уходи». Если же у вас нет полномочий предъявлять такой ультиматум, вы просто избегаете такого человека.

Любопытный факт: мы полагаем, что нам нравятся отличающиеся 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)*,
- логик (T) или этик (F),
- рационал (J) или иррационал (P).

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

Как применять типоведение

Варианты применения типоведения 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 типоведение:

- **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;
- **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 проявлениями 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 поведения, вы сможете сделать эффективным каждый свой день.